

“Nós callcentristas somos o novo proletariado”

identidades e resistências do trabalho em *call center*

Esta tese aborda o setor dos call centers em Portugal, as suas formas de organização de trabalho no quadro da precariedade como fenómeno generalizado e condicionante de vivências sociais e de direitos. A construção de consensos capazes de garantir normas e processos de funcionamento em que trabalhadores e trabalhadoras, progressivamente, adquirem estatuto de "colaboradores", tornando mais frágil o seu vínculo formal com as entidades empregadoras, é frequentemente questionada por atitudes de resistência através das quais, de forma individual ou coletivamente, procuram melhores condições de trabalho e assegurar a continuidade dos seus empregos.

A hegemonia do discurso do mérito individual, da flexibilidade e da ausência do Estado nas formas de regulação entre trabalho e capital é uma afirmação ideológica do capitalismo à escala global, podendo ser verificada no exemplo dos call centers. Ela significa um movimento de regressão sobre a construção social que predominou no pós guerra nos países industrializados a propósito dos direitos dos trabalhadores e do trabalho enquanto forma de aceder a uma cidadania plena e a direitos humanos elementares. Mas esta construção ideológica não se faz sem perturbações ou sem momentos em que o consenso suposto deixa de existir, quando trabalhadores e trabalhadoras agem nesse sentido. A débil presença dos sindicatos no setor tem necessariamente de ser enquadrada em novas formas de construção identitária e de pertença a comunidades em que a circulação da informação a uma escala ampla, é capaz de determinar a relação de forças e capacidade de resistência de quem trabalha num call center.

A globalização capitalista assegura uma rede de relações em que a origem do capital se encontra desfocada por uma realidade em que o trabalhador se encontra quase sempre a trabalhar através de entidades intermediárias e em subcontratações e onde quem tem o poder real dentro de um call center, não é nunca, formalmente, o empregador. Clientes confundem-se com patrões numa confusão de papéis que protege o capital e torna o trabalho mais dependente, retirando-lhe capacidade de luta e transformado o conflito de classes num jogo de sombras. Por outro lado, as pessoas que trabalham em call centers podem ser designadas enquanto novos proletários num quadro económico de crescente importância dos serviços, de utilização das tecnologias de informação e de interpenetração das atividades produtivas com as improdutivas. Gerações de trabalhadores, muitas vezes qualificados, em trabalhos desqualificados e desvalorizados socialmente, com menos direitos garantidos que as gerações que os precederam, mas com capacidade para resistir. Essa capacidade é a de se constituírem enquanto expressão de um movimento social amplo, capaz de colocar os direitos do trabalho no centro da construção da cidadania necessária para o século XXI.

Palavras chave: call center, precariedade, resistências

“We call center workers are the new proletariat”

Identities and resistances of the work in *call centre*

This thesis approaches the sector of call centers in Portugal, its forms of labor organization in the context of precarity as a generalized phenomena and conditioning of social livings and of rights. The construction of consensus capable of guaranteeing norms and functioning processes in which workers progressively acquire statute of "collaborators" – turning more fragile their formal bond with the employing entities – is frequently questioned by attitudes of resistance through which in an individual manner or collectively they seek for better working conditions and to ensure the continuity of their jobs.

The hegemony of the discourse of individual merit, of flexibility and the absence of the State in the forms of regulation between work and capital is an ideological statement of global scale capitalism, verifiable in the example of the call centers. It means a movement of regression over the social construction which predominated in the post-war in the industrialized countries regarding workers rights and labor as a form of acceding to a full citizenship and to elementary human rights. But this ideological construction is not done without disturbances or without moments in which the presumed consensus ceases to exist, when workers act in that sense. The faint presence of the unions in the sector has necessarily to be framed in new forms of identity construction and of appurtenance to communities in which the circulation of the information at a large scale is capable of determining the strength relation and resistance capacities of who works in a call centre.

Capitalist globalization ensures a network of relations in which the origin of capital stands unfocused by a reality in which the workers are almost always working through intermediary entities and in subcontracting and where who detains the real power inside a call center is never – formally – the employer. Clients get muddled with bosses in a confusion of roles that protects the capital and turn the work more dependant, withdrawing struggle capacity from it and transforming the conflict of classes into a game of shadows. On the other hand, the persons working in call centers can be designated as new proletarians in an economical cadre of growing importance of the services, of utilization of the information technologies and of interpenetration of the productive activities with the unproductive ones. Generations of workers, often qualified, in unqualified and socially devalued works, with fewer guaranteed rights than the preceding generations but with capacity to resist. That capacity is that of constituting themselves as expression of a broad social movement capable of placing labor rights at the centre of the construction of the necessary citizenship for the 21st Century.

Índice

1. Introdução

| | |
|---|----|
| 1.1 O exemplo dos <i>call centers</i> | 1 |
| 1.2 Admirável mundo novo e regresso ao passado | 5 |
| 1.3 Objeto de estudo e percursos do trabalho de campo | 12 |

2. O trabalho do século XXI

| |
|----|
| 19 |
|----|

| | |
|--------------------------------|----|
| 2.1. Fim ou metamorfose? | 20 |
|--------------------------------|----|

3. Músculo, nervo e cérebro

| | |
|---|----|
| 3.1 Os/as trabalhadores/as | 25 |
| 3.2 Identidades provisórias, identidades precárias | 27 |
| 3.3 Experiências anteriores, downgrades voluntários | 29 |

4. O trabalho nos *call centers*

| |
|----|
| 32 |
|----|

| | |
|---|----|
| 4.1 Tempo médio de atendimento, os "não" e os silêncios | 34 |
| 4.2 Formar ou formatar? | 38 |
| 4.3 No crivo dos formadores | 40 |

5. A produtividade como ideologia

| | |
|--|----|
| 5.1 Trabalho de equipa | 42 |
| 5.2 Componentes variáveis ou correr atrás da cenoura | 44 |
| 5.3 Salário: crime, disseram eles | 46 |
| 5.4. De contrato em contrato | 49 |
| 5.5 Espaços condicionados e a liberdade da rua | 50 |
| 5.6 A corda esticada do tempo | 52 |

6. Precariedade e a decência laboral necessária

| | |
|--|----|
| 6.1 Fragilização dos contratos de trabalho | 56 |
| 6.2 Assistência ao cliente ou telemarketing? | 60 |
| 6.3 Gestão de comportamentos ou o paradigma da ameaça | 61 |
| 6.4 Neoliberalismo ou o falso fim da história | 63 |

7. O padrão invisível

| | |
|---|----|
| 7.1 Capital de todo o mundo, unido | 65 |
| 7.2 A câmara obscura dos contratos: padrão ou cliente? | 69 |
| 7.3 Reconhecimento da dominação e consentimento | 74 |

8. Resistir e não só existir

| | |
|---|-----|
| 8.1 Interesse do cliente ou ideologia de dominação | 79 |
| 8.2 Exploração e resistências, a subtileza de um ciclo imparável | 81 |
| 8.3 Sindicatos, precários e sindicatos precários | 91 |
| 8.4 Movimentos e a expressão pública do descontentamento | 98 |
| 8.5 Greves (pouco) gerais | 99 |
| 8.6 Redes sociais e o mundo como palco de uma participação individualizada | 102 |
| 8.7 Precariedade fora do armário, a arma da visibilidade..... | 105 |

9. Conclusão, moinhos de vento ou as páginas em aberto da história

10. Bibliografia

Anexo I Percurso profissional do/as entrevistados/as

Anexo II Origem social dos/as entrevistados/as

Anexo III Formação/Habilitações académicas dos/as entrevistados/as

Anexo IV Função, diversidade e duração dos contratos de trabalho dos/as
entrevistados/as

1. INTRODUÇÃO

1.1 O exemplo dos *call centers*

Sinto que não tenho relação laboral com ninguém. Sinto que não há ninguém a quem eu possa reclamar do meu trabalho. Vou reclamar com quem? Com uma ETT que apenas aluga o meu trabalho a outra empresa e depois diz que a responsabilidade de pagar é da outra empresa? Os trabalhadores ficam sem saber para onde se têm de virar. Têm direitos mas não sabem a quem os vão reclamar. *Renato, operador, 32 anos*

Garantido constitucionalmente, o direito a um trabalho digno, com horários estabelecidos, férias pagas e descontos para a Segurança Social é uma construção recente e que resultou de um processo fundamental para a modernização de Portugal. A regulação do Estado sobre as leis do mercado, estabelece um conjunto de direitos associados aos contratos de trabalho e os procedimentos para a sua negociação entre os parceiros sociais.

O mercado livre da compra e venda de mão-de-obra, da angariação da força de trabalho necessária para a realização da acumulação de capital, conhece os limites impostos pela sociedade a cada momento. Limites que podem ser considerados fundamentais para a dignidade humana e para a valorização do trabalho como elemento de desenvolvimento pessoal, potencialmente emancipador e condição de partida para a realização da justiça social. A deslocação destes limites nas economias que competem globalmente, entre países e regiões com histórias muito diferentes, ameaça direitos conquistados e a própria realidade do trabalho enquanto fator de equilíbrio e coesão social. O mercado volta a ganhar espaço, nos seus significados próximos de formas de abstração, que tudo justifica e que tudo condiciona.

Exemplo emblemático dessas formas de trabalho que nos aproximam dos países do Sul, onde a construção de direitos associados ao trabalho nunca foi uma realidade generalizada, os *call centers* em Portugal podem bem simbolizar ritmos, processos e as formas contratuais deste tempo. Um tempo de mudanças profundas, mas também de todas as hipóteses em aberto, onde os velhos paradigmas da lei da oferta e da procura e da autoregulação dos mercados, estão enredados em demasiadas contradições para se imporem sem formas de resistência. Encontrar esses exemplos de resistência, na defesa dos direitos em risco ou na construção de novas

identidades do trabalho, foi um dos objetivos desta investigação. Na convicção de que são essas formas de resistência que apontam caminhos do futuro que merecem ser trilhados por uma Antropologia comprometida com os direitos humanos e com raízes em todos os processos históricos que apontaram caminhos para a emancipação.

No momento de redação deste trabalho, uma nova reforma das leis laborais acaba de entrar em vigor. Apresentada como fundamental para a flexibilização da estrutura do mercado de trabalho no país, medida indispensável para garantir competitividade e modernidade à economia, tal como todas as anteriores, esta reforma limita os direitos do trabalho, as prestações devidas em caso de despedimento, as férias, aumenta horários e transfere para as entidades empregadoras as modalidades da sua aplicação. Em suma, aumenta os níveis de exploração e a desigualdade entre capital e trabalho, procurando sustentação através de um contexto de crise em que uma suposta rigidez das normas laborais e os excessos de garantias seriam diretamente responsáveis.

Ao mesmo tempo, a realidade das Empresas de Trabalho Temporário (ETT) chega a novos mercados onde se vende a força de trabalho, como no caso das ETT's especializadas em contratar médicos formados para venderem horas a instituições de saúde, privadas e públicas. Inicialmente associados a trabalhos razoavelmente desvalorizados e mal pagos, sazonais e esporádicos, estas empresas passam a exercer a sua atividade também em setores altamente especializados e com enorme poder simbólico. Médicos e restante pessoal de saúde subcontratados por uma ETT, sem vínculo formal à instituição onde exercem, pode vir a ser a realidade generalizada de muitos dos hospitais e clínicas na elaboração de diagnósticos, prestação de cuidados de saúde ou de tratamentos vários. Diferentes setores profissionais, com formação específica ou sem ela, poderão constituir-se, num futuro próximo, em casos generalizados de recrutamento através de ETT's, onde a precariedade é um dado de partida incontornável. A intermediação destas empresas e a sua atuação generalizada nos mercados de trabalho significará a generalização da precariedade da mão-de-obra, e a subcontratação como instrumento para a flexibilidade absoluta das relações de trabalho.

Precariedade para uns, flexibilidade indispensável das leis laborais para outros, são as duas faces de uma mesma realidade que todos os dias acompanha o debate político, as propostas legislativas, as reações dos parceiros sociais, em visões diferentes do mesmo mundo e das suas possibilidades de evolução. No contexto da crise económica internacional, iniciada pela crise financeira de 2008, o trabalho, as formas como se trabalha, os custos do trabalho e a sua valorização social, são colocados em questão na aceleração de um processo com origem nos anos 80 do século XX, de desregulação das economias e das funções sociais do Estado, de liberalização dos mercados e das suas regras de funcionamento, de hegemonia ideológica de um campo político que procura no desenvolvimento do capitalismo financeiro a possibilidade do crescimento e da acumulação rápida de lucro.

O caso em estudo, os *call centers*, ou centrais de atendimento na tradução portuguesa e muito raramente utilizada, é um exemplo paradigmático desse novo campo nas relações laborais onde regridem, em grande medida, os direitos conquistados pelas gerações do pós-guerra. Nesse sentido é um exemplo e um processo em curso das novas técnicas de gestão e de aplicação de metodologias de recursos humanos que permitem antecipar tendências para outros setores do terciário. Exemplo não exclusivo, mas revelador da transformação de uma realidade sustentada na ideia de pleno emprego e de estabilidade profissional ao longo da vida.

A um novo campo de negócios, possível graças ao desenvolvimento das tecnologias de informação e à tercearização do tecido produtivo de grande parte do mundo industrializado, correspondem naturalmente essas linhas de relação entre capital e trabalho, em claro prejuízo deste último. Desequilíbrio, tornado possível graças à relação de forças e à disponibilidade de mão-de-obra, aos vazios legislativos incapazes de enquadrar novas realidades em tempo útil, à fragilidade das organizações representativas da *classe-que-vive-do-trabalho*, numa expressão clara de Ricardo Antunes (Antunes e Braga, 2009), também elas com dificuldades crescentes em acompanhar os tempos e na sua capacidade de representação.

Talvez nunca como no tempo presente, seja tão evidente que a construção do discurso dominante transforma os direitos firmados nas décadas de ouro¹ num curto

¹ Segundo a definição de Eric Hobsbawm (1995) as décadas de ouro do século passado corresponderam ao período do pós-guerra até final dos anos 70 na Europa e nos Estados Unidos e caracterizaram-se pela

intervalo da história do modo de produção capitalista. Na sua imensa maioria, as novas gerações não terão as mesmas oportunidades, garantias e condições de mobilidade ascendente que as gerações que as antecederam. As décadas da última metade do século passado, de crescimento e promessa de pleno emprego, de tempo livre garantido pelo trabalho, de negociação coletiva, do Estado regulador e garante de instituições fundamentais para o planeamento estratégico, capacidade redistributiva e coesão social, parecem ter ficado definitivamente afastadas desse discurso também ele co-responsável pela realidade social.

A crise transforma, ao mesmo tempo que justifica relações sociais e modalidades contratuais, flexibiliza as regras comuns para que a imposição de todas as regras possa ser possível e dependa apenas da relação de forças entre empregador e trabalhador. Transforma ainda, profundamente, a construção identitária dos trabalhadores por conta de outrem, em permanente competição entre si para conseguir/manter/renovar um contrato de trabalho. O discurso da crise procura ainda e continuamente justificar e aprofundar a diminuição do valor do trabalho.

A produção de valor e a acumulação de rendimento reproduz e agrava as desigualdades. A acumulação de capital segue o seu rumo sem objetivos estratégicos para um desenvolvimento sustentado e comum, sem visão de futuro e sem entender o trabalho como um aspeto fundamental da organização social, do acesso a direitos humanos fundamentais e do equilíbrio das sociedades contemporâneas. A crise revelada em 2008 através da falência de várias instituições financeiras e as suas consequências no quadro de economias globalizadas só vem intensificar um processo vivido, pelo menos desde os anos 80 do século passado, em que o trabalho é escasso e o mercado da oferta e da procura torna-se tendencialmente no único fator de regulação das atividades económicas e também da utilização da mão-de-obra.

Com características de empregos de uma geração - a *geração quinhentoseurista* – o trabalho em *call centers* assim como nas grandes cadeias de super-mercados, em lojas de *fast-food* ou grandes empresas de pronto-a-vestir, é associado à juventude

expetativa de desenvolvimento e progresso que beneficiaria o conjunto da população trabalhadora através da mediação de políticas públicas fortes e de uma realidade no campo laboral que corresponderia ao pleno emprego. Para este autor, esse período é um intervalo na história do capitalismo e das sociedades industriais do ocidente uma vez que o desenvolvimento que prometeu esbarrou com a crise petrolífera do final dos anos 70 e com as respostas liberais dos anos 80 que retomaram um percurso que pôs em causa a realidade laboral que vigorou nesse período.

pois o seu recrutamento é essencialmente nesta faixa etária que é realizado. A ausência de experiência profissional e de alternativas às formas de precariedade propostas, consideráveis níveis de formação escolar, fazem dos jovens o contingente mais significativo dos trabalhadores destes serviços.

Beneficiando de formas de organização do trabalho capazes de se adaptarem a múltiplas situações, a precariedade imposta pela flexibilidade das relações laborais pode ser e é muitas vezes entendida como uma vantagem pelos próprios trabalhadores. Tentando compatibilizar o trabalho com outros empregos ou projetos de formação, os horários flexíveis (negociados caso a caso com a gerência) podem ser entendidos como preferenciais. Ou, ainda, porque a própria ideologia da valorização profissional e as expectativas de progressão na carreira justificam a disponibilidade permanente e dedicação ao trabalho, para além dos horários e para além da formalidade do contrato. Mas, regra geral, para os jovens nestes trabalhos, o entendimento é o de que estes correspondem a empregos de passagem, provisórios, enquanto não arranjam um trabalho melhor e com contratos mais estáveis. Claro que entre o recrutamento e a permanência em trabalho de *call center*, mesmo que não fosse essa a ideia original, há múltiplas razões que levam as pessoas a permanecer, contrato após contrato, a adaptarem-se como podem aos ritmos e exigências da profissão, a suportarem a desvalorização social e o estigma difuso sobre o trabalho que realizam.

1.2 Admirável mundo novo e regresso ao passado

Da questão imediata colocada através do projeto inicial em que se intuía um regresso ao passado nas relações entre trabalho/capital, através da precariedade dos vínculos laborais, da alienação crescente por ritmos intensivos e de um trabalho extremamente mecanizado e controlado, outras surgiram a partir do trabalho de campo: a ideia de que à fluidez dos contratos de trabalho, corresponde uma fluidez dos protagonistas patronais, em grande medida através da sua ocultação e anonimato por uma teia complexa de relações entre empregadores, trabalhadores, clientes, subcontratações e filiações internacionais a grandes grupos económicos.; a noção de que os salários e as formas contratuais são praticamente indiferenciadas entre pessoas que ocupam lugares hierárquicos diferentes - na sua componente variável é que

residem as diferenças essenciais, transformando a retribuição económica do trabalho num poderoso instrumento de incremento da produtividade, controlo e imposição de regras ao trabalhador²; as formas de construção identitária e estigmatização associada ao trabalho em *call center*; a percepção de classe e a capacidade de luta, individual ou coletiva; o *call center* como exemplo não exclusivo de formas de organização que visam garantir a rentabilidade e o custo menor do trabalho.

Relativamente à questão inicial colocada procurei saber dos ritmos, do controlo e das hierarquias, das formas de socialização possíveis e dos seus espaços, da especialização e do controlo dos aspetos relacionados com o serviço final prestado. Procurei, ainda, indagar as variadas formas de vínculo às entidades empregadoras e o condicionamento que podem significar na vida dos indivíduos, os constrangimentos sentidos (com especial relevância para os de carácter psíquico e de desgaste emocional).

Armado com os dados da questão - poderá a sociedade pós-industrial ser uma réplica do passado na relações laborais através de uma espécie de fordismo e taylorismo reinventados? – parti para o campo com a imagem de Charlie Chaplin na linha de montagem em *Tempos Modernos* gravada na memória: corpos mecanizados, tarefas repetitivas, o tempo cronometrado em cada gesto, a força de trabalho como peça do mecanismo produtor e reproduzidor de capital.

Embora a metáfora de Chaplin fosse uma crítica à desumanização dos métodos da cadeia de montagem utilizada sobretudo em setores industriais ela pode encontrar semelhanças na organização do espaço e do trabalho da prestação de serviços em *call centers*. A frase proferida por um dos entrevistados (Ricardo) e reproduzida no título deste trabalho - "nós callcentristas somos o novo proletariado" - confirma essa imagem do passado.

Postos de trabalho em linha, ritmos intensivos e cronometrados ao segundo, segmentação dos processos de produção (neste caso, da prestação do serviço contratado), o conhecimento limitado, por parte dos trabalhadores, dos procedimentos em cada fase e das técnicas correspondentes. Mas ao contrário da

² Estes procedimentos não constituem novidade na história das relações laborais. Eles foram utilizados em abundância na retribuição dos trabalhadores em setores de atividade tradicionais, como o trabalho agrícola assalariado e os mineiros que tinham os prémios de produção como uma componente essencial dos seus salários.

fábrica modelo de Taylor, os operadores de *call center* atendem chamadas (ou fazem-nas) em contacto direto com o cliente final. O operador que está ao lado, em princípio estará a fazer a mesma coisa, a partir da mesma base de dados e com o mesmo objetivo, não se encontra na fase seguinte. As etapas seguintes, a coexistir, no tempo e no espaço, estarão num piso diferente, numa outra sala, executadas por pessoas com tarefas diferentes. A verdade, é que mesmo com carácter ilusório, a percepção dos operadores é que finalizam cada contacto, assegurando o seu tratamento posterior dentro do sistema.

Por outro lado, a segmentação do conhecimento do negócio, considerando que este é sempre a prestação de um serviço, constitui uma semelhança óbvia com aquilo que Benjamin Coriat (1982 [1979]) descreveu sobre o controlo operário dos processos de produção e as formas para acabar com esse controlo. Esta questão esteve no centro dos objetivos de Taylor para reforçar o poder do capital e a sua possibilidade de multiplicação. Para Coriat, as décadas de 20 e de 30 do século passado, nos Estados Unidos (onde se iniciava a produção em massa), tiveram de se desfazer de uma herança em que a pertença de classe era em grande medida hereditária e a capacidade de ingressar num ofício era garantida pelas organizações de classe. Quebrar esse duplo poder, o do conhecimento dos processos de produção, monopólio até para além do conhecimento que deles tinham os detentores do capital e, ao mesmo tempo, a possibilidade de seleção dos novos trabalhadores que se iniciavam nos ofícios, foi um dos objetivos confessados do *Scientific Management* de Taylor. Tal como, acabar com o controlo operário sobre os tempos de produção para domesticar a força de trabalho e impor-lhe uma nova ordem em que a fábrica da cadeia e linhas de montagem, do cronómetro aplicado a cada ação humana, fosse uma realidade.

Em certo sentido os *call centers* têm demasiadas semelhanças com essas fábricas em que o trabalho entra em vagas desencontradas de horários variáveis, em que os trabalhadores, apesar de estarem lado a lado, têm poucas oportunidades para interagir e assim encontrarem respostas a partir da construção comum de formas de consciência de classe.

Serão estes trabalhadores e trabalhadoras de *call center* exemplo de “proletarização” da modernidade? Até que ponto os *call centers* serão as novas fábricas do século XXI remetendo os trabalhadores destes serviços a uma existência na

base da pirâmide social? Serão as novas técnicas de gestão de recursos humanos e de organização do trabalho em *call centers* equivalentes atuais das teorias de Ford e Taylor no início do processo de produção em massa das sociedades industriais do início do século passado?

Questões que poderão sempre obter respostas a vários níveis, mais ou menos convergentes, mas que não poderão nunca deixar de tomar em consideração os homens e as mulheres que desta maneira vendem a sua força de trabalho, as consequências para as suas vidas na continuidade e divergência entre estes dois períodos históricos

Refletindo sobre as dinâmicas do capitalismo e a revolução industrial, Fernand Braudel prefere olhar para as causas ocultas desse momento para o afirmar num processo de continuidade sem ruturas ou descontinuidades absolutas. "As experiências do passado prolongam-se na vida presente, alargam-na. (...) Esta dialética constantemente posta em questão – passado, presente; presente, passado – é, com certeza, pura e simplesmente, o coração, a razão de ser da própria história" (1985 pp. 54 e 55).

Hobsbawm (1995), na mesma linha, prefere indicar os anos 50 do século XX como aqueles em que 80% da humanidade saiu da idade média. Para este autor, das enormes transformações desse período, a mais significativa e determinante terá sido o fim das sociedades de base agrária e em que a produção agrícola era a atividade da maior parte da população. As migrações para as cidades, a industrialização do mundo (ocidental e não só) justificaram por si só a enorme revolução social que pudemos assistir a partir daí.

Para ambos, a pertinência comparativa justifica-se no quadro em que encaramos os *call centers*, não como fenómenos de organização espontânea da modernidade, invenções recentes das mais inovadoras técnicas de gestão, mas sim como formas de continuidade dentro de um mesmo modo *de produção da vida material* (diria Braudel) para o apuramento dos objetivos de sempre das relações capitalistas de produção: acumulação de capital e reprodução social.

Mesmo distantes das descrições de Zola ou de Dickens, em que a mão-de-obra que alimentava o capitalismo industrial nascente era toda uma classe de quem não tinha nada mais para vender para além da sua força de trabalho, sem limites etários ou

outros que entretanto sucessivas formas de regulação vieram a impor, os trabalhadores precários estão hoje sujeitos às mesmas condições de arbitrariedade, mesmo se hoje elas são, na aparência, mais determinadas pelos *mercados* do que pela vontade do patrão.

Contudo, se num exercício comparativo podemos encontrar semelhanças entre o trabalho em *call centers* e os complexos industriais que se tornaram expoentes ilustrativos do fordismo, se lhe podemos equiparar as formas de organização do trabalho, a sua intensidade e mecanismos de controlo, a hierarquia e relações de poder, o tempo marca definitivamente estes dois pontos de partida.

Na atualidade, já não faz sentido a ficção do fordismo e enquadramento ideológico dominante do modelo de fábrica em redor da qual operários organizam as suas vidas e esperam permanecer, de administrações que impunham a fábrica como parte integrante da família operária, seu palco de crescimento e reprodução, idealmente capaz de produzir identificação e de ser abraçada enquanto projeto pessoal dos trabalhadores. O *call center* pode utilizar a retórica da grande família para incentivar os seus funcionários, pode ainda construir uma narrativa em que o emprego ali tem futuro e perspetivas de continuidade para carreiras aliciantes, mas essa já não é uma realidade partilhada por empregadores e por quem trabalha.³

A informação, hoje, corre célere e se a fragmentação do proletariado e das suas formas de organização é um dado de partida para a relação de forças que permite todos os retrocessos nos direitos adquiridos, fazendo assim vislumbrar um passado de longas jornadas de trabalho e insalubridade, ela é condição de sobrevivência, de adaptação e sustento de todas as formas de resistência individuais ou coletivas dos trabalhadores.

Exemplificando as atuais tendências a partir da posmodernidade, para o que designou como “emprego débil”, Luís Enrique Alonso (2000) fala-nos da atomização do mundo do trabalho, da individualização que resulta do final das negociações coletivas e das consequências no mercado de trabalho. Para este autor, a posmodernidade

³ Na Conferência Internacional da *Associação Portuguesa de Contact Centers*, em Maio de 2009, esta organização patronal assumia a importância de “reduzir a rotatividade dos recursos humanos”, numa clara contradição com as práticas do setor e traduzindo, provavelmente, essa ideia de promoção dos postos de trabalho disponíveis alicerçados num passado ainda poderoso no inconsciente coletivo de emprego estável e com progressão na carreira.

caracteriza-se por uma alta rotação das situações laborais e com ela dos projetos de vida que lhe estão associados. O final da ideia de profissão estável e de carreira progressivamente construída, é acompanhado pela procura permanente de situações de emprego, em entradas e saídas regulares de situações laborais. A conceção fordista de empregos duráveis em que se procurava ascender e construir uma carreira de forma mais ou menos previsível e dependente da aprendizagem e das relações de confiança estabelecidas através do tempo, foi substituída pela vertigem rotativa dos empregos voláteis e do trabalho sempre escasso. Aquilo a que Alonso chama de “mercado balcanizado”, é ilustrado por práticas bastante imaginativas sobre as formas de contratação e que ocultam a verdadeira natureza das relações de exploração da força de trabalho. É o caso dos estágios, do falso trabalho independente, dos falsos reformados, dos falsos desempregados, situações que corresponderão a estratégias pessoais de aumentar os rendimentos e, simultaneamente, são exemplos de formas eventuais de relação laboral, mais precárias porque menos assumidas e que dispensam o exercício de direitos, mesmo aqueles legalmente previstos.

Se nas técnicas de incremento da produtividade através do controlo e do autocontrolo, da alienação da força de trabalho como forma de lhe separar o valor de uso do valor de troca, podemos encontrar linhas de continuidade com os processos de industrialização intensiva e de exploração da mão de obra enquanto fator de produção, os elementos de desregulação e precariedade das relações laborais assumem-se como centrais na vida das sociedades pós-industriais e asseguram realidades radicalmente diferentes para os trabalhadores e trabalhadoras. A expectativa de que à flexibilidade do mercado e das regras de trabalho possa corresponder uma maior mobilidade social e com ela uma gestão individual dos percursos e carreiras através dos vários empregos e oportunidades de formação, corresponde a uma perceção individualizada dos lugares de classe. Consequentemente, corresponde também ao enfraquecimento generalizado das organizações representativas dos interesses destes trabalhadores que se vêem mais facilmente enquanto competidores entre si do que enquanto colegas que partilham situações, problemas e enfrentam adversários comuns. Neste campo, é paradigmático que os índices de sindicalização sejam só significativos na PT, empresa herdeira do monopólio do Estado nos telefones e onde os direitos dos trabalhadores estavam

fortemente regulados pela presença sindical. Mesmo assim, a situação das pessoas que permanecem desde esse tempo de contratação coletiva e capacidade de organização que a defendesse, é diferente de todas aquelas que entraram nos anos a seguir. Hoje, entre um trabalhador com 20 anos na empresa e um outro que acabou de entrar, não só a realidade é completamente desfavorável para o último, como também a hipótese de permanência na empresa, no caso improvável de acontecer, não terá nunca as mesmas regalias e oportunidades que tiveram as pessoas que o antecederam. Mesmo que seja esta a única empresa onde a presença sindical é relativamente tolerada dentro das instalações, através da presença regular de sindicalistas ou da institucionalização de um painel sindical de informação aos trabalhadores, essa tolerância acaba quando as formas de organização se tornam uma iniciativa dos trabalhadores em regime precário e que não puderam nunca beneficiar da contratação coletiva.

A esta fragilização crescente do trabalho corresponde uma afirmação de supremacia absoluta do investimento pelo capital como forma de assegurar crescimento económico e com ele o único desenvolvimento concebível. A par com a ideia de que a desvalorização do valor do trabalho é inevitável e corresponde a um equilíbrio quase naturalizado pelo discurso hegemónico, nas suas vertentes mais académicas ou de incidência justificativa para a ação política, a produtividade considerada através do número de contactos efetuados, também está no centro da justificação para todas as transformações a que assistimos. Quantificados ao absurdo, os contratos das empresas de *call center* com as suas empresas-cliente, definem um número mínimo de horas para o atendimento, muitas vezes 7 dias por semana, a que correspondem um número mínimo de contactos. Em caso de incumprimento, a empresa de *call center* pode ver o seu contrato revogado e ser facilmente substituída por outra. No caso da prestação de serviços, a qualidade do serviço prestado parece ser o parente pobre da produtividade, no sentido de que os instrumentos para aferir dessa mesma qualidade estão sempre condicionados pelo tempo e número de contactos satisfeitos.

Consciência e identidades de classe são fatores de diferenciação com os tempos da produção em massa e da promessa de pleno emprego para todos. Já referi a individualização e atomização dos trabalhadores, no que diz respeito às formas de

contratação, mas a sua relativa diversidade de percursos é também um elemento que consideravelmente os individualiza e os afasta de percepções comuns. Diversidade de oportunidades, de formações escolares, de origens sociais e de pertenças geográficas. Para alguns o trabalho em *call center* corresponderá a uma situação de relativa ascensão social no sentido em que acompanha um percurso em direção à cidade e abandono da ruralidade e da sua falta de oportunidades, de formação no sistema de educação formal. Filhas de operários pouco especializados ou de trabalhadores agrícolas, estas pessoas encontram no *call center* a situação que lhes permite esperar construir um futuro diferente daquele vivido pelos seus pais e avós. Para outros, trata-se do percurso inverso, de desclassificação social onde apesar das oportunidades e da formação obtida, não conseguiram outro emprego que não este.

Seja como for, a diversidade dos pontos de partida é considerável e torna-se um obstáculo à ação e entendimento comuns. As identidades operárias, construídas a partir da permanência num posto de trabalho, de rotinas partilhadas e da consciência da exploração por padrões facilmente identificáveis, ficou para trás na história do movimento operário e nas descrições que lhe alimentam as narrativas. Hoje, a construção identitária de um trabalhador pode ser pelo trabalho/emprego, mas também pelo consumo que o valor da venda da sua força de trabalho lhe permite, pode centrar-se numa posição específica no ciclo produtivo ou na ambição de a superar, pode corresponder ao tempo dispendido a trabalhar ou, pelo contrário, ser preferencialmente assegurada pelas formas da utilização do tempo livre.

A enorme concentração operária do final do século XIX e princípios do século XX no mundo que entrava na industrialização, não tem correspondente nas economias tercerizadas e no desenvolvimento crescente da prestação de serviços. A globalização transporta centros produtivos, indústrias e serviços para milhares de quilómetros do seu destino final.

1.3 Objeto de estudo e percursos do trabalho de campo

Optar por um campo de pesquisa em mutação acelerada e em que os significados das relações sociais se cruzam em linhas nada convergentes, pode revelar-se um objetivo demasiado ambicioso bem capaz de tornar o trabalho académico, que lhe justifica a oportunidade, um exemplo de dispersão e incapacidade.

Contrariar essa tendência, mantendo os sentidos atentos a esse mundo em mudança e aos conceitos que lhe estão associados, foi uma parte deste percurso de investigação, tantas vezes dissonante do projeto apresentado e tantas outras capaz de o encontrar e lhe seguir o rasto. Encontrar as realidades relatadas pelas pessoas que passam uma parte significativa das suas vidas em *call centers* foi, para além de tudo, o fio condutor deste trajeto. Trajeto incompleto, a que faltou o sentir na pele, a observação participante na mais sólida tradição etnográfica, mas que pôde contar com a reflexão sobre um longo percurso pessoal marcado também por ténues relações com entidades empregadoras e de precariedade, umas vezes escolhida, outras vezes imposta pelas circunstâncias.

Equacionada inicialmente, a hipótese metodológica de recrutamento e contratação do investigador para as funções de operador de *call center*, foi afastada pela dificuldade em estabelecer os contactos que permitissem essa abordagem. Previsivelmente, um antropólogo em trabalho de campo cujas intenções são reveladas à partida, não é suscetível de ser facilmente contratado pela direção de um *call center*. Por outro lado, a diversificação dos informantes, a partir de uma rede constituída por trabalhadores/as de vários *call centers* e em diversas funções constitui uma vantagem da opção metodológica seguida.

No âmbito deste trabalho de investigação realizei entrevistas a 19 pessoas que trabalham em diversos *call centers*, entre Outubro de 2011 e final de Janeiro de 2012. Um primeiro momento de entrevista, concretizado através de um guião de perguntas, ensaiava obter uma caracterização dos percursos profissionais, do trabalho realizado, consequências na vida dos indivíduos, formas de organização e resistência associadas a processos de conflito laboral. Procurei ainda obter relatos das expectativas pessoais associadas à inserção profissional. Num segundo momento, procurei saber como decorreram as duas ocasiões de greve geral e em que medida foram participadas pelos entrevistados, ocorridas em Novembro de 2011 e Fevereiro de 2012.

A generalidade das entrevistas decorreu na região de Lisboa onde estão instaladas grande parte das empresas de *call center*. Em locais públicos próximos do emprego ou em casa das pessoas entrevistadas. A exceção foi uma entrevista realizada a um diretor que decorreu no seu gabinete de trabalho com visita posterior às salas de

dos teleoperadores e aos espaços de lazer da empresa. Houve, ainda, uma entrevista realizada em Barcelona e uma outra em Coimbra.

Foram entrevistadas 2 pessoas com responsabilidades de supervisão, 2 que exercem actividades de formação para operadores de *call center*, 1 diretor e 14 que estão na base da estrutura hierárquica a desenvolver trabalho de operação. Estas últimas são designadas genericamente por operadores/as, mas também podem ser comunicadores/as ou assistentes. Todas as pessoas entrevistadas estão presentes neste texto através de um pseudónimo que lhes assegura o anonimato. Contactar desconhecidos pelo telefone na solicitação da entrevista, dando como referência colegas de trabalho, implica sempre alguma confiança, que tentei utilizar com responsabilidade.

No momento da entrevista, 9 pessoas estavam inseridas em empresas que actuavam no âmbito das telecomunicações, 4 garantiam atendimento a produtos comerciais de uma empresa de fornecimento de energia, 2 realizavam campanhas de venda de produtos para uma instituição financeira, 1 fazia atendimento para um grupo privado de saúde, 1 outra para uma empresa multinacional de aluguer de viaturas, 2 não estavam a trabalhar, apesar de terem passado longos períodos a trabalhar em *call centers*.

A seleção das pessoas entrevistadas foi feita segundo o método de bola de neve em que um entrevistado sugere outros a serem contactados. O único critério de seleção foi o tempo de permanência em *call center*, pois interessava-me explorar alguma continuidade no trabalho para que os discursos pudessem refletir diversidade de experiências e sobretudo opiniões sustentadas sobre o trabalho, as suas formas de organização e as consequências para a organização de vida dos e das trabalhadoras. Assim, a pessoa com menos tempo de *call center* tinha 1,5 anos, e a com mais tempo tinha 26 anos, numa média de 6,3 anos (ver Anexo IV).

Esta opção condicionou naturalmente a média etária situada em 35,7 anos, que pode não corresponder às médias etárias da generalidade dos *call centers* que será mais baixa, tendo em conta a grande dinâmica de recrutamento de trabalhadores e da sua rotação também considerável. O mais novo dos entrevistados tinha 28 anos e o mais velho 56, estando 15 deles entre os 30 e os 40 anos (ver Anexo I).

A caracterização que deste trabalho poderá resultar é portanto parcial porque limitada a pessoas com algum tempo e experiência em trabalho de *call center*. De fora ficam todas aquelas que entram e saem, que encontram ali trabalho de um verão ou para equilibrar o orçamento de um semestre, ou ainda as muitas que depois da formação ou dos primeiros tempos como operadores se consideram incapazes de se adaptarem às exigências do trabalho que lhes é proposto. Sendo este um número muito significativo das pessoas dentro de um *call center*, esta investigação não as procurou apesar de poder refletir essa realidade a partir dos relatos de todos os outros entrevistados.

A metodologia de bola de neve possivelmente implicou também que a partir de alguns conhecimentos iniciais, o círculo se fosse alargando através das pessoas mais próximas, com maior identificação. Este facto contribui certamente para determinadas formas de homogeneidade entre as pessoas entrevistadas e as suas formas de ver o trabalho que desenvolvem, apesar das diferenças de situações, de estatuto, de serviços ou de histórias pessoais.

Foram entrevistadas 8 mulheres e 11 homens o que também não corresponde aos dados disponíveis que caracterizam este trabalho como essencialmente feminino. Mesmo que a sua evolução tenha sido a de um crescente equilíbrio de género, é razoável pensar que a maior parte do trabalho dentro de um *call center* é assegurado por mulheres.

A dificuldade em encontrar dados quantitativos que ilustrem a situação do trabalho em *call center* e o seu impacto na estrutura geral do emprego no país é acompanhada da dificuldade em encontrar dados disponíveis sobre as Empresas de Trabalho Temporário. Previsivelmente, os censos realizados em 2011 poderão ainda vir a fornecer elementos que complementem estes quadros estatísticos e possam contribuir para um maior conhecimento da realidade. A sua inclusão nos quadros estatísticos dos contratos a termo, pode dar um retrato global das formas precárias da relação laboral, mas não permite formas de diferenciação esclarecedoras. Com efeito, apesar de ter recorrido aos serviços do Instituto Nacional de Estatística, os resultados na informação conseguida ficaram aquém do desejável. Na linha da mesma dificuldade, também os dados que classificam o desemprego na União Europeia,

divulgados pelo Eurostat em 2011 e que comparam o período entre 2007 e 2010, apresentam uma informação sobre Portugal incompleta e parcial.

Olhar para a realidade do trabalho, ou para as formas possíveis de trabalho disponível, foi de alguma maneira o percurso percorrido por esta investigação. Com inúmeras ramificações, associações entre causas e consequências, numa teia de relações estendida muito para além da sua capacidade de integração e de poderem contribuir visivelmente para a coerência do texto. Ser de uma geração em que as formas de precariedade nas relações laborais não eram uma fatalidade para quem estivesse a iniciar o seu percurso profissional, bem como ter sido testemunha do final da promessa de pleno emprego, pelo menos para quem realizasse formação universitária, permitiu conferir os dados do trabalho de campo e da pesquisa etnográfica com a experiência pessoal. Uma experiência em que a precariedade foi antes de tudo uma opção de quem não queria sujeitar-se às regras do mercado de trabalho e às suas hierarquias e procurou no auto-emprego ou em projetos pontuais respostas para a situação laboral tanto a nível de capacidade económica como de realização pessoal e, claro, inserção social.

A mesma questão do auto-emprego, agora reatada através da ideia de *empreendedorismo* tão em voga nos dias de hoje e através do discurso hegemónico que procura fazer corresponder escolhas políticas com atributos pessoais (ou com a falta deles), pode também ser encontrada entre os entrevistados deste trabalho de investigação. Curiosamente pessoas com um grau significativo de identificação e satisfação com o trabalho e que depois de um revês em que o contrato não pôde ser renovado, procuraram utilizar os seus conhecimentos e capacidades na construção de um projeto que procurou financiamento para se tornarem patrões de si próprios e assim arriscarem a estabelecer-se enquanto empresários de *call center*. Contudo nenhum destes casos teve sucesso na criação dos seus próprios empregos ou conseguiu os financiamentos que tornariam possíveis estes projetos.

Uma questão foi-se impondo de forma autónoma à medida que se desenrolavam as entrevistas. Ganhou forma e centralidade para este projeto, tornou-se visível a partir do discurso inesperado das pessoas entrevistadas e fez-me trilhar caminhos que não soubera prever inicialmente. Foi o caso da forma como as pessoas identificavam os empregadores. Chamei-lhe *Patrões invisíveis*, no intuito de poder

ilustrar, mesmo que parcialmente, a percepção destas pessoas sobre as suas entidades patronais. Muito para além das hierarquias e das estruturas de poder imediatos dentro da empresa, os/as trabalhadores/as encontram-se enredados numa complexa teia de relações de contratação e subcontratação em que os papéis não são nunca claros. Na economia global em que nos encontramos, a face dos responsáveis últimos pelas escolhas de cada empresa e de quem beneficia diretamente com os lucros gerados pelo trabalho, está geralmente submersa na opacidade do anonimato acionista, na internacionalização dos negócios e dos investimentos – jogos de sombras em que o cliente do *call center* é frequentemente olhado como patrão.

Também o trabalho de investigação de Patrícia Matos, no âmbito do Doutoramento realizado no Departamento de Antropologia da Universidade de Londres (2010), permitiu a confrontação dos dados da presente investigação. A sua leitura sugeriu caminhos e reflexões, deixou referências e abriu espaços para um diálogo a partir de metodologias e dados diferenciados. Nesta diferenciação saliento o âmbito das entrevistas por mim realizadas, que incluíram pessoas em diferentes funções e responsabilidades dentro de um *call center* e a heterogeneidade das atividades dos *call centers*, quer de *telemarketing* quer em serviços de atendimento ao cliente. Pelo contrário, o trabalho de campo de Patrícia Matos, pôde beneficiar de um contacto mais intensivo com a realidade no interior de um *call center*, mas também mais limitado por se ter centrado num único caso. Independentemente destas linhas metodológicas diferenciadoras, a tentativa de enquadrar o trabalho em *call centers* numa análise global do entendimento das formas de precariedade atuais, os seus significados e tendências, assim como as das formas de resistências possíveis, constituem eixos comuns aos dois trabalhos.

Assim, no capítulo seguinte procurei inserir a realidade das várias formas de trabalho precário no setor dos *call centers*, abordando ainda a discussão sobre a centralidade do trabalho para a organização social na atualidade. No capítulo 3, ensaiei a caracterização das pessoas a trabalhar em *call centers*, nas suas trajetórias pessoais, contextos familiares e experiências profissionais anteriores. No capítulo 4, procurei abordar o registo da organização do trabalho através dos seus procedimentos, regimes de formação e estrutura hierárquica. No capítulo 5, os regimes de retribuição da força

de trabalho, através do salário e dos prémios, os tempos e espaços do trabalho e a rotação dos contratos, sustentaram uma análise exemplificativa da produtividade como ideologia. No capítulo 6, a precariedade refletida nas formas contratuais e sempre presente no dia a dia dos e das trabalhadoras de *call center*, pode ser confrontada com as formas de flexibilização e desregulação laborais como indicadores de uma certa modernidade preconizada pelos defensores do capitalismo (neoliberal) como estágio último, naturalizado, do desenvolvimento das sociedades. No capítulo 7, tentei esclarecer a obscuridade nas relações entre trabalhadores e patronato, com a associação do “cliente” à figura do patrão numa rede de relações que se interpõem entre quem trabalha e quem exerce a autoridade patronal. Finalmente, no capítulo 8, abordei as formas de resistência e as iniciativas das pessoas que trabalham em *call centers* para se oporem às múltiplas formas de dominação.

2. O TRABALHO DO SÉCULO XXI

O trabalho realizado por duas investigadoras do ISEG, Maria João Santos e Ana Paula Marques (2008), sobre as pessoas que trabalham em *call centers*, indica uma clara feminização deste setor, assim como a juventude da maioria dos operadores e operadoras, elevados níveis de escolaridade e uma expectativa de transição para um emprego melhor, menos sujeito a pressões e com mais garantias⁴.

Em Janeiro de 2007 o semanário Expresso, referia a dificuldade em encontrar dados sobre o assunto, ao mesmo tempo que estimava em 50 mil os trabalhadores de *call center*, dois terços dos quais com idade inferior a 35 anos. A Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC), associação que reúne as principais empresas do setor, indica 450 empresas em atividade e um volume de negócio correspondente a 1% do Produto Interno Bruto.

No terreno das formas de contratação que podemos considerar significantes de uma realidade de precarização do trabalho e de instabilidade dos vínculos laborais, os contratos a termo ou de prestação de serviços (recibo verde) são formas generalizadas que podemos encontrar nos *call centers*. E, ao contrário da tendência dos outros países europeus, em Portugal a escolarização dos contratados a termo é substancialmente mais elevada, como é referido pelo estudo "Jovens em Transições Precárias" de Nuno de Almeida Alves e outros: "Em Portugal, embora se mantenha o diferencial em prejuízo dos mais jovens, são sobretudo os segmentos mais escolarizados da população (ISCED 3-4 e sobretudo ISCED 5-6) que acumulam maior proporção de contratos a prazo" (2011, pp. 39). O mesmo estudo refere que no segmento etário entre os 15 e os 24 anos, em 2010, são 56% os contratos a termo certo.

Esta relação inversa com o nível de escolaridade das pessoas em trabalho precário, comparada com os restantes países da EU onde este tipo de contratos corresponde a menores qualificações e atinge uma percentagem também menor do conjunto dos trabalhadores (cerca de 23% em Portugal e à volta dos 12% na média europeia), poderá encontrar explicação parcial no processo de democratização do

⁴ No trabalho de Selma Venco (2009), são diferentes as conclusões face às origens sociais dos operadores nos exemplos brasileiros que a autora estuda e também face às expectativas, correspondendo o trabalho em *call center*, regra geral, a uma forma de valorização pessoal relativamente às anteriores gerações com menor instrução e capital social.

ensino registado nas últimas três décadas em Portugal. A massificação do acesso ao ensino básico e mesmo superior, foi acompanhada por um mercado de trabalho em contração, na maior parte deste período. Ao aumento generalizado das oportunidades de formação, da escolarização da população, não correspondeu uma oferta de postos de trabalho nas respetivas áreas. Por outro lado, são os próprios setores de oferta de serviços através de *call centers*, como vimos já, mais dificilmente regulados, ao contrário dos trabalhos na indústria ou no comércio (submetidos a maior pressão legislativa e a maior controlo por parte do Estado).

Também a generalização da contratação de Empresas de Trabalho Temporário para recrutamento de trabalhadores/as, teve nas últimas décadas a sua expressão mais significativa. Dados de 2007 (DN de 9 de Julho), atribuem às ETT's 22% dos trabalhadores presentes no mercado de trabalho nacional. Mais de 100 mil, no final de 2006, dos quais cerca de metade - 50 mil - a trabalhar em *call centers*.

Maioritariamente feminino, jovem e garantido por pessoas com qualificações escolares elevadas, com a proliferação das formas de contratação precárias, este poderá ser o retrato instantâneo da realidade do trabalho em *call centers*.

2.1 Fim ou metamorfose?

Contrariamente a autores que defendem o desaparecimento do trabalho e a sua perda de influência na centralidade para a vida social dos indivíduos (Gorz; 1997 e Rifkin; 1996), a antropóloga Susana Narotsky (2004) prefere procurar-lhe os sentidos numa teia complexa de relações entre produção material, cultura e sociedade através de um enfoque assumidamente influenciado por autores como Gramsci ou E.P.Thompson, bem como pelos contributos fundamentais do feminismo. Na linha desta autora, as condições para a reprodução social estão associadas à reprodução da força de trabalho: vive-se para trabalhar, para poder viver.

Ilona Kovács afirma "uma perspetiva que considera a coexistência de tendências diversas e inclusivamente contraditórias na evolução dos padrões do emprego e nas qualificações (...) Não estamos face ao fim do trabalho, ou ao fim do emprego, mas enfrentamos a difusão de modalidades flexíveis frequentemente precárias de trabalho e de emprego" (2005; pp 45), indo ao encontro da ideia de uma "metamorfose da questão social" proposta por Castel (2003), que salienta a bifurcação

do neoliberalismo: por um lado, individualismo e flexibilidade a imperarem nas relações laborais do presente que se vêem reduzidas à esfera privada, por outro lado, a necessidade da construção de uma nova cidadania que devolva estas relações à esfera pública reguladas por direitos e obrigações.

O trabalho como meio para o desenvolvimento de sociedades e das capacidades humanas, diria Marx, poderá ser neste tempo pretexto para refundação de relações sociais e das suas formas de reprodução. Uma refundação que tenha em linha de conta a diversidade de formas na produção de bens materiais, de serviços, de valores de uso e de troca, de circunstâncias em que as atividades humanas são fundamentais para a sobrevivência dos indivíduos.

Esta segunda hipótese otimista encontrará pouca sustentação na realidade de trabalho nos *call centers* que utilizam a flexibilidade da mão-de-obra como forma de garantir maior rentabilidade e margens de acumulação de capital, que resistem a considerar direitos, mesmo aqueles legalmente instituídos, que encontram formas hábeis de ultrapassar o enquadramento legal sempre que o consideram obstáculo a uma certa ideia de desenvolvimento que é a da rapidez da concretização de lucros e realização de contratos.

Os *call centers* são, frequentemente, empresas de carácter transnacional, que operam em diferentes espaços nacionais e que procuram beneficiar desses contextos para diminuir o valor do trabalho e assim aumentar as margens de lucro. Portugueses a trabalhar em Barcelona em atendimento para toda a Europa em língua portuguesa, caboverdeanos ou são-tomenses a atenderem chamadas de Portugal, indianos a garantirem a funcionalidade de *call centers* para empresas britânicas, brasileiros a operarem para clientes norteamericanos, são exemplos que ilustram a mobilidade do capital e as formas que este pode adquirir na procura incessante para se reproduzir e acumular. Simultaneamente, são elementos de pressão junto dos trabalhadores que entendem sempre o seu lugar de trabalho ameaçado por mão-de-obra mais barata, mesmo que seja noutra canto do mundo. O mundo inteiro como palco para concorrer, muito mais do que uma possibilidade, torna-se uma ameaça permanente que justifica salários menores, aumento de horários ou horas suplementares que ficam por pagar.

Com Ricardo Antunes (Antunes e Braga 2009), podemos considerar a existência de um subproletariado composto por precários, desempregados, trabalhadores

temporários que certamente se encontra no centro de uma lógica destruidora das sociabilidades associadas ao trabalho e às formas tradicionais de identificação de classe. E podemos imaginar ainda que este subproletariado se encontrará em breve (encontra já em muitos sítios) em maioria junto da população que trabalha por conta de outrem. E que corresponde ao modelo dominante do trabalho jovem, da intermitência na vida de quem ora tem trabalho ora não o tem.

A ideia metafórica de que o trabalho está a terminar, pelo menos a partir da experiência das sociedades ocidentais que na última metade do século XX propunham o trabalho como forma durável e determinante para a inserção social, não pode corresponder à multiplicidade de formas de trabalho que encontramos hoje. Movimento que esbate as fronteiras entre trabalho formal e informal, remunerado e não remunerado, reconhecido enquanto trabalho ou carente desse reconhecimento, o conjunto das atividades humanas que garantem produção, trocas e consumo, não terminará nem podemos vislumbrar o seu desaparecimento imaginando um futuro em que a sua existência seja residual. Pelo contrário, a sua transformação em relações essencialmente caracterizadas pela precariedade nas suas mais variadas formas, talvez seja o que melhor ilustra a atualidade das relações das sociedades posindustriais com o trabalho.

Lembrando que nem sempre a força de trabalho foi uma mercadoria, Marx (2007 [1849], 29) coloca a tónica no tempo dispendido pelo operário livre, que vende a sua jornada de trabalho de 8, 10, 12 ou de 15 horas aos proprietários das matérias primas e dos instrumentos de trabalho. Nesta linha de pensamento, a liberdade do trabalhador é poder abandonar ou procurar outro capitalista que alugue a sua força de trabalho, e não pertencer a nenhum empregador em particular, mas à classe capitalista por inteiro. O operário, para Marx, cujo único recurso é a venda da sua força de trabalho, não pode virar costas à classe inteira dos compradores dessa mesma força de trabalho, caso contrário está a negar as condições da sua própria existência.

Nos caminhos para pensar um antropologia económica capaz de integrar processos culturais e sociais nos processos económicos, Susana Narotzky (2004) analisa o trabalho doméstico e de como este é considerado não produtivo, de como, apesar de criar valor, não lhe é atribuída remuneração salarial ou reconhecido o estatuto na produção de bens materiais.

Em níveis diferentes, podemos considerar a importância destas considerações para classificar o trabalho em *call centers* e a disponibilidade da mão-de-obra, potenciada por taxas muito consideráveis de desemprego, o que influi negativamente na sua capacidade de negociação ou ainda, na margem de imposição de condições gradualmente restritivas por parte dos empregadores. Tradicionalmente considerado um emprego feminino – as operadoras de PBX ou o serviço de avarias e informações da companhia de telefones – o trabalho em *call centers*, mesmo se hoje está longe de corresponder a essa imagem fixada no género e em funções desclassificadas, encontra ainda neste estereótipo sustentação para as baixas remunerações e condições oferecidas. Por outro lado, na afirmação de Marx, “os operários livres” que trabalham em *call centers*, podem saltar de um trabalho para outro, sentindo-se livres para o fazer na busca permanente de melhores condições e muitas vezes no desejo de uma estabilidade profissional, mas a sua identidade e pertença de classe é determinada pela oferta da sua força de trabalho e por recorrerem ao mercado para lhe encontrarem comprador.⁵

Mas será que podemos considerar o mercado de trabalho como outro mercado qualquer onde se compra e vende a força de trabalho e onde as relações, no âmbito de uma economia de mercado, se auto-regulam pelas leis da oferta e da procura? Richard Hyman (Estanque e outros, 2004) insiste que não, assumindo uma tradição teórica que considera que o trabalho não é uma mercadoria e que aquilo que o trabalhador vende é tão só a sua capacidade para trabalhar. Ou seja, os indivíduos vendem a disponibilidade da sua força de trabalho durante o período acordado com o empregador. Hyman salienta ainda que o facto das necessidades de produção serem dificilmente previsíveis e necessariamente variáveis pressiona o quadro das relações

⁵ Na definição, sempre complexa das classes sociais e da sua composição, é atribuído não raras vezes a Marx e Engels uma concepção obreirista do proletariado no sentido do operariado industrial nascente. Ora uma consequência desta linha é a dúvida da existência do proletariado, face à desindustrialização e desconcentração industrial dos nossos dias. Daniel Bensaïd (2009) faz o reconhecimento, através da leitura do *Capital* nos seus livros I, II e III desta questão, para concluir: “On ne trouve pas chez Marx, pas même dans *Le Capital*, de définition définitivement fixée des classes, mais une approche dynamique, dans l’histoire et dans la lutte. Quand il parle de prolétaires, il ne s’agit pas de l’ouvrier industriel emblématique – Jean Gabin dans *Le Jour se leve* ou les ouvriers de la Fiat dans *Rocco et ses frères* – ni des cheminots et mineurs légendaires de Zola, mais des ouvriers de métier, artisans, tailleurs, cordonniers, joailliers, relieurs. Le prolétariat n’a en effet pas cessé de se métamorphoser avec les techniques et l’organisation du travail. C’est aussi pourquoi, plutôt que des définitions formelles, on trouve parfois chez Marx des approximations descriptives” (pp. 46)

entre empregador e trabalhadores para submeterem os regimes de contratação a formas mais flexíveis. Para este autor, que se socorre de Polanyi e de Durkheim ao considerar que cada relação contratual se encontra sustentada em formas de consenso social, a desregulação da relação entre trabalho e capital, ou a retirada progressiva do Estado deste domínio, encerra uma contradição: o trabalhador encontra-se sempre no mercado de trabalho e em processo negocial (mesmo quando, por omissão, o seu contrato é renovado automaticamente). Assim, a relação estabelecida com a entidade patronal está constantemente limitada no tempo. Esta limitação afasta a relação laboral da lógica tradicional da transação de mercadorias e prejudica a lógica produtiva, alega Hyman (pp.20)

Em simultâneo podemos assistir a um discurso e práticas que transformam trabalhadores e trabalhadoras em *colaboradores*, impondo a diversidade de formas contratuais como resultado desse estatuto de colaboração. Um estatuto que pode, ou não, ser remunerado, que pode ou não corresponder à compra da disponibilidade da força de trabalho. Talvez os casos mais paradigmáticos desta relação sejam no campo do telemarketing onde há casos em que o trabalhador recebe exclusivamente uma percentagem das vendas e ao final do dia, paga sempre ao patrão a oportunidade para trabalhar, a utilização dos instrumentos de trabalho, etc. Ou ainda, os períodos de formação não-remunerados, ou remunerados unicamente através de subsídio de refeição ou transporte.

Trabalhar no século XXI pode estar bem mais próximo das grilhetas da servidão do que do entendimento do trabalho como forma de emancipação dos indivíduos na produção de bens materiais e imateriais.

3. MUSCÚLO, NERVO E CÉREBRO

3.1 Os/As trabalhadores/as

Como referi anteriormente, a seleção das pessoas entrevistadas para este trabalho, condicionou a sua estrutura etária. Maioritariamente entre os 30 e os 40 anos, a trabalhar na cidade de Lisboa e com alguns anos de experiência profissional em *call center*.

Entre as quatro categorias hierárquicas presentes – operação, supervisão, formação e direção – podemos estabelecer uma relação entre estas e as habilitações académicas. Um elo ténue e relativizado pela dimensão restrita do grupo de pessoas entrevistadas, mas de qualquer forma existente e relevante. Na direção e formação, todas as pessoas concluíram estudos universitários de primeiro ou de segundo ciclo. Na supervisão, uma sim e a outra não. Entre os operadores, as habilitações académicas incluem o 12º ano concluído e cerca de metade já frequentaram ou frequentam ainda em simultâneo com o trabalho em *call center*, a universidade. 4 destas pessoas possuem licenciaturas concluídas (ver Anexo III)

No campo das origens sociais (ver Anexo II), a generalidade tem progenitores no setor terciário, público ou privado. Destacando-se as 4 pessoas oriundas de localizações geográficas do interior do país, correspondendo a núcleos familiares de pequenos produtores rurais ou em profissões de carácter manual. Para estes últimos, o *call center* representa a oportunidade para construírem projetos de vida fora do seu contexto social de origem, permite-lhes a independência (mesmo que parcial) e suporta a decisão de abandono das suas terras de origem correspondendo genericamente a uma percurso de ascensão social. Mesmo que essa ascensão se situe num campo subjetivo de valorização da cidade sobre o campo, do litoral sobre o interior, da oportunidade nos serviços face à produção no setor primário.

Outras variáveis, aqui, poderão contribuir para uma justificação da migração para a cidade e do desejo de superar as linhas de um previsível futuro enquadrado nos respetivos contextos familiares. É o caso de 3 destas 4 pessoas, assumidamente homossexuais e a cuja história corresponde um desejo de anonimato e vivência da sua orientação sexual fora dos pequenos círculos onde nasceram. Curiosamente, esta componente de diferenciação de orientação sexual ou de identidade de género é evidenciada pelo trabalho de Selma Venco (2009) como um fator presente no

recrutamento e permanência em trabalho de *call center*. O facto do atendimento não ser direto nem presencial, mas sim mediado pelo telefone aligeira a pressão para uma performatividade consoante a norma social. Centrada na voz, a relação operador/cliente é adquirida e a capacidade dos indivíduos para obterem resultados a partir destas técnicas de comunicação e persuasão é o objetivo final das empresas e da sua gestão de pessoal. Características pessoais, que noutro tipo de empregos seriam à partida consideradas desvantagens e fatores de estigmatização, serão tendencialmente irrelevantes no caso dos *call centers*. Pessoas obesas, com diferentes níveis de deficiência motora ou outra, gays, lésbicas e pessoas transgénero passam por um processo de construção identitário enquanto operador/a, trabalhador/a de *call center*, profissional com um conjunto de técnicas ao seu dispor na relação com o cliente do outro lado da linha. Esse processo é imposto⁶ e dele vai depender a capacidade de integração e adaptação ao trabalho proposto e às suas variantes.

Não fazendo parte do guião que norteou o sentido da investigação realizada, a orientação sexual das pessoas entrevistadas, pôde salientar-se através dos relatos das suas vidas. Por vezes, sem qualquer relevância para a situação laboral que descreviam e comentavam, outras, assumindo centralidades através das escolhas realizadas e na construção das narrativas que as suportam.

Há uma grande percentagem de gays e lésbicas no meu trabalho. Trans não que eu saiba, mas muita gente de várias nacionalidades, raças, religiões... Mesmo a nível de chefias e formadores. É uma festa! *Fernanda, 32 anos, operadora em Barcelona*

Trans já vi em alguns *call centers*. Às vezes até é nos piores, nos mais complicados, mais stressantes e exigentes. Lá está, muitas vezes são vendas e desde que as pessoas vendam eles estão-se marimbando se é trans, se tem peruca (...)

Em termos de diversidade sexual, há pessoas que estão fora do armário e há pessoas que estão dentro do armário. No meu caso particular posso dizer que estou fora do armário com algumas pessoas com quem eu quero. *Rui, 31 anos, formador*

⁶ "Bom dia fala a Marta", esta frase publicitária de uma empresa seguradora tornou-se de tal forma generalizada que empresas de *call center*, não permitem que operadoras com este nome o utilizem na relação com os clientes. Aqui é a construção de uma imagem comercial que transforma todas as operadoras em *Martas* daí o nome não poder ser utilizado por nenhuma em particular.

O curso termina, eu estava na terra, num meio pequeno. Moimenta da Beira, Portugal profundo, não há grandes oportunidades (...) Em paralelo há uma questão muito importante, eu sempre quis sair daquela terra, mas não vou aprofundar muito esse campo. *Lúcio, 38 anos, operador*

3.2 Identidades provisórias, identidades precárias

Cinara L. Rosenfield, realizou trabalho de campo junto de operadores de telemarketing em Novo Hamburgo e Porto Alegre para chegar à conclusão de que "diante de uma situação de trabalho caracterizada por forte pressão, ritmo intenso, alto controlo individual, ganhos individuais de produtividade, ausência de espaço público, sem autonomia nem reconhecimento seja pela hierarquia seja pelos pares e ainda inscrita num contexto social de desemprego e precariedade, o que se observa é o enfraquecimento da relação do trabalhador com seu trabalho e o fortalecimento da relação com a empresa." (Antunes Braga, 2009: pp. 183). Para esta investigadora, o trabalho em *call center* traduz-se numa *fragilidade identitária* dos/as trabalhadores/as pela ausência de valorização social do trabalho de telemarketing e a sua associação a técnicas de venda pouco escrupulosas. Identidades sempre provisórias, seja para quem procura realização pessoal fora do *call center*, ou para quem investe ali a totalidade do seu esforço. Num primeiro caso por considerarem um emprego de passagem, no outro pela ausência de perspectivas de construção de carreira e alta rotatividade destes empregos.

A função de inserção social do trabalho, debilitada pela ausência de reconhecimento e auto-reconhecimento da sua utilidade, desenvolve-se num contexto a que não corresponde uma retribuição simbólica (da sociedade). Assim o processo de construção identitário é determinado por esta relação amputada de reconhecimento social. No caso dos trabalhadores de telemarketing esta tendência será mais evidente. Em outros serviços de *call center*, a relação com o trabalho não será tão negativa e muitos operadores ensaiam narrativas onde inserem a sua actividade na defesa dos interesses dos clientes, com uma visão ética e objetivos de satisfação das suas necessidades, mesmo quando por vezes esta orientação entra em conflito com as normas estabelecidas e com as ordens expressas.

Paulo é diretor da filial em Portugal de uma empresa de *call center* transnacional e afirma orgulhoso a utilidade social da sua empresa por se inserir num segmento de mercado em crescimento e que emprega milhares de pessoas no país. Por outro lado, exemplifica esta ideia de responsabilidade social através de uma iniciativa de benevolência a uma instituição de crianças carenciadas:

Fizemos esta iniciativa no Natal, juntámos bastantes quilos de comida que tivemos aqui durante uma semana. As pessoas iam deixando sacos de comida. Recordo que as pessoas durante a hora de almoço iam ao supermercado e vinham com compras que deixavam. Ofereceram-nos um cartaz lindíssimo desenhado pelos alunos da escola e que temos orgulhosamente na sala de formação. O mais giro é que tivemos dois clientes nossos a pedirem para se associarem à iniciativa, sem pedirem nada em troca, sem pedirem exposição, sem nomeação de marcas. As empresas e também os seus clientes acabam por ter aqui uma consciência social. *Paulo, 31 anos, diretor*

Contraditoriamente com os ritmos elevados de rotação de profissionais, a construção identitária coletiva é uma política empresarial que tenta inverter a tendência geral de desclassificação do trabalho de vendas ao telefone. A afirmação da existência da possibilidade de construção de uma carreira dentro do *call center*, repetidamente afirmada por Paulo e coincidente com o discurso de projeção futura da associação do setor, nega a tendência para a desvalorização e desclassificação deste trabalho. Consequentemente oferece aos trabalhadores uma alternativa otimista à suas realidades de precariedade laboral e de consideração pelos serviços que oferecem. No caso da empresa dirigida por Paulo, a campanha de promoção de serviços a crédito, nomeadamente na realização de seguros, é justificada pela crise e instabilidade que esta provoca:

A crise para nós foi ótima! Veio trazer uma coisa importante que é o despertar de consciências face ao trabalho (...) Começo a ver hoje em dia as pessoas empenhadas naquilo que fazem e é o que te falava há pouco na carreira do telemarketing, estamos a ver o *call center* como uma alternativa viável e não como aquele trabalho de 2 meses de verão só para ganhar dinheiro para os festivais. *Paulo, 31 anos, diretor*

3.3 Experiências anteriores, *dowgrades* voluntários

No domínio das experiências profissionais anteriores a idade das pessoas assume importância relativa. À pessoa mais velha, corresponde a experiência profissional mais diversificada. Mas, por outro lado, outra pessoa de idade muito aproximada, é campeão em tempo de permanência em *call center* e só por um período relativamente curto é que teve outro emprego. Para os mais jovens o *call center* é praticamente a única experiência profissional que conhecem, descontando pequenos trabalhos sazonais no comércio (ver Anexo I).

Para um número significativo de pessoas, as experiências anteriores são frequentemente valorizadas e projetadas para a construção de um futuro profissional melhor. Ou porque correspondem à formação entretanto adquirida, ou porque correspondem à ideia de uma carreira ideal, ou ainda porque representam projetos de investimento pessoal dos indivíduos.

Fernanda saiu do país para ir trabalhar num *call center* em Barcelona, depois de estar 4 anos como bolsista de investigação científica no Laboratório Nacional de Engenharia Civil:

Não era uma carreira, eram bolsas de um ano que se iam renovando. Não havia qualquer perspectiva de sair de bolsista. (...) Gostava muito de voltar a fazer o trabalho que fazia no LNEC, mas ganhando mais e com um contrato digno, obviamente. Senão fico-me por cá. *Fernanda, 32 anos, operadora em Barcelona, ex-bolsista*

Lúcio é operador num *call center* que trabalha para uma empresa de telecomunicações, A experiência anterior no campo editorial, onde trabalhou, mantém-se como referência para um futuro que não desiste de tentar concretizar. Durante vários anos compatibilizou os dois empregos sob o regime de part-time:

Eu durante 12 anos trabalhei exclusivamente na área editorial, na área jornalística. Ainda que seja autodidata nesse assunto, é a área que gosto. Se tiver aí uma oportunidade é para onde vou (...) A minha preferência era largar o *call center* e ficar na editora. Mas visto que a editora entrou em dificuldades e acabou por encerrar durante algum período, eu tive de manter-me no *call center*. *Lúcio, 38 anos, operador, ex-editor*

Lara é operadora para uma empresa de telecomunicações e veio para Lisboa de uma pequena terra do interior onde trabalhou numa loja de uma grande cadeia internacional de pronto a vestir:

Comecei por trabalhar numa loja de roupa onde estive cerca de 5 anos. Estava muito bem lá tanto a nível de ordenado como a nível de posição, mas não dava para conciliar com os estudos e eu queria realmente apostar nos estudos. Acabei por ter de sair e quando fui procurar aquilo que apareceu disponível foi o *call center*. Lara, 31 anos, operadora, ex-responsável de secção

Para Lara, a decisão de vir para Lisboa foi para estudar. O trabalho é uma condição para pagar os estudos num projeto onde inclui o seu namorado com quem vive e em quem se apoia. A condição laboral melhor que tinha anteriormente ao *call center* não lhe permitia concretizar esse objetivo e por isso é hoje operadora em part time de um *call center*. Consciente de que perdeu estatuto, salário e condições, aposta na aquisição de formação universitária como futura saída profissional.

Josefa é licenciada em direito e exerce funções de operadora numa empresa de *call center*. Já exerceu advocacia e o seu objetivo é voltar a fazê-lo e para tal está a realizar uma especialização em ciências jurídicas. Para se inscrever simultaneamente na Ordem dos Advogados, precisou rescindir o contrato a termo que tinha com a empresa de *call center* e hoje encontra-se a trabalhar em regime de prestação de serviços. Tal como para Lara, esta informante aceitou passar para uma situação mais precária na sua relação laboral para a compatibilizar com a construção de um futuro profissional fora do *call center* e das suas oportunidades.

Contudo, se para algumas pessoas a formação académica e experiências anteriores condensam as expectativas por um futuro profissional melhor, com mais estabilidade e mais correspondente aos seus interesses, para outras o trabalho em *call center* é o centro na projeção desse futuro e nas hipóteses de o influenciar decisivamente.

Manuel é assistente numa empresa que fornece serviço nas áreas de informática/telecomunicações a grandes clientes empresariais. A especificidade dos conhecimentos que adquiriu permite-lhe encarar o futuro com alguma confiança onde

essa experiência específica poderá ser uma vantagem. É no campo das funções que desenvolve atualmente que projeta o processo de construção de uma situação melhor:

Tenho oportunidades nesta empresa de ainda vir a poder fazer certificações que me vão dar currículo e virar a coisa para o lado mais da informática e de redes informáticas. *Manuel, 32 anos, operador*

Por outro lado Raquel, apesar de uma experiência profissional diversificada e longa, confessa:

Se tivesse outro tipo de experiência laboral e outro tipo de percurso, possivelmente havia de gostar de fazer algum complemento a nível de qualidade de atendimento, de gestão de conflitos. Mas fora dali. *Raquel, 41 anos, operadora*

No caso de Raquel, o trabalho que desenvolve no *call center* é suficientemente estimulante para justificar um desejo de aprofundamento dos seus conhecimentos de base. Mas este desejo é prejudicado pela consciência do seu próprio percurso e da sua valorização (ou desvalorização). Simultaneamente não o considera como um projeto articulado com o presente emprego, mas sim como uma forma de satisfação intelectual para entender melhor os processos em que participa e as técnicas que utiliza no atendimento.

O *músculo, nervo e cérebro* que Marx (1887; pp 167) identificou como dispendido e com necessidade de ser restaurado no ciclo do valor da força de trabalho e da sua inevitável reprodução, continua a caracterizar estes novos *infoproletários*, utilizando a expressão que dá título à seleção de textos proposta por Antunes e Braga (2009).

4. O TRABALHO NOS CALL CENTERS

Procurar compreender o trabalho que se realiza num *call center* pode não ser uma tarefa fácil e com resultados assegurados. Há uma estrutura para o funcionamento interno, onde os operadores estão na base hierárquica e os diretores no topo. Entre eles existem, as pessoas que desempenham funções de supervisão, em alguns casos de chefes de sala, os formadores e ainda os coordenadores. A esta estrutura verticalizada correspondem contratos diferenciados e vínculos também diferentes. Como veremos adiante, a generalidade das pessoas que trabalham na operação, são contratadas por Empresas de Trabalho Temporário, enquanto nos outros níveis as situações já são mais variáveis.

Há ainda, em muitos casos, um grupo de pessoas responsáveis por ouvir as chamadas e classificar os procedimentos dos trabalhadores. São os *auditores* e o verbo *auditar* é utilizado frequentemente no discurso das pessoas em situações diversas⁷, mas que aqui pode fazer variar prémios e por isso a retribuição salarial no final de cada mês. Estes *auditores* podem ser funcionários da empresa de *call center* ou corresponder a um serviço de uma outra empresa subcontratada pela empresa-cliente para exercer controlo sobre o cumprimento do contrato efetuado com o *call center*.

Cada empresa de *call center* ou está vinculada a grandes empresas que são o seu principal, muitas vezes, único cliente, ou move-se nesse mercado em que empresas contratam outras para garantir parcialmente serviços, alienando etapas do seu funcionamento. Neste último caso, as empresas de *call center* executam campanhas temporárias e para as quais desenvolvem estratégias próprias e contratam o pessoal que necessitam a cada momento. A ideia de *campanha* está muito presente no discurso das pessoas que, geralmente, associam também a continuidade dos seus contratos de trabalho à continuidade dos contratos conseguidos pela empresa, mesmo quando as campanhas são muitas vezes de tempos mais longos do que os da permanência de muitos trabalhadores ao seu serviço. A flexibilidade das formas contratuais e da relação entre trabalhador/empregador é também, por esta via,

⁷ *Auditam-se* as chamadas de cada operador e com isso é exercida uma das componentes de controlo sobre o trabalho, a empresa cliente *audita* a empresa e a campanha desenvolvida, e o Estado também pode *auditar* nas suas várias funções fiscalizadoras.

justificada pois corresponde a uma igual flexibilidade dos fluxos de trabalho, dos contratos que justificam, ou não, o volume de mão de obra e respetivas contratações.

Cada campanha tem regras próprias, objetivos e estratégias concertadas entre a direção do *call center* e o seu cliente. A presença deste último é permanentemente utilizada para impor medidas disciplinares e para fazer dos locais de trabalho, mesmo nos espaços em que as pessoas circulam nas suas pausas, objeto de permanente controlo e autocontrolo, reforçando a segmentação e divisão dos/as trabalhadores/as. Num *call center* que gere diferentes clientes em simultâneo, às pessoas envolvidas em cada campanha é exigida uma ética de confidencialidade que começa face aos colegas que trabalham em outras campanhas, com outros clientes que até podem ser concorrentes. Por outro lado, a presença de representantes do cliente nos mesmos espaços, num regime em que as pessoas podem ter dificuldades em se reconhecer, agrava este sentimento e produz uma limitação nas formas de convivialidade, seleciona os assuntos permitidos e inibe o contacto entre trabalhadores.

Cientes específicos e campanhas diferentes determinam a natureza do trabalho e as suas formas de organização. Atender uma chamada telefónica de um cliente numa linha de reclamações e assistência técnica, não é o mesmo que fazer chamadas a partir de uma base de dados e promover um qualquer produto junto de clientes potenciais. Trabalhar num *call center* de uma grande empresa funerária ou de um grupo de saúde, é substancialmente diferente de trabalhar na retenção de clientes ou em cobrança de dívidas. *Inbound* é a forma como é designado todo o serviço feito a partir da receção de chamadas do cliente final. Pode ser o caso dos serviços que oferecem assistência técnica ou linhas de apoio ao cliente pela informação prestada. Aqui o fluxo de chamadas não é determinado pelo software a partir de uma base de dados, mas sim pelo volume de chamadas que em cada momento são dirigidas do exterior para aquele serviço. *Outbound* corresponde ao serviço onde a iniciativa do contacto é efetuado a partir do *call center*.

Cada trabalho tem, então, características únicas e que determinam o desempenho dos trabalhadores e as formas de avaliação desse desempenho.

4.1 Tempo médio de atendimento, os “não” e os silêncios

Guiões, protocolos de conversação, palavras e comportamentos chave, são aplicados segundo as particularidades de cada serviço, de cada momento e em cada situação. A tipificação dos momentos de comunicação através de códigos apreendidos é sempre no intuito de aumentar a produtividade, o volume de vendas, as chamadas recebidas ou feitas, as situações encaminhadas ou solucionadas. A direção de um *call center* gere a empresa com os *números* e é através deles que reconhece avanços ou recuos nos objetivos gerais do negócio ou nas prestações individuais dos seus funcionários. Os números são instrumentos de avaliação permanente e uma forma da ideologia da gestão destas empresas. Assim, tendencialmente, os critérios de avaliação sobre a qualidade do trabalho, do atendimento, as soluções encontradas ou a satisfação do cliente, são relegados para segundo plano quando confrontados com análises quantitativas do desempenho. Quantos clientes atendidos, quantos cartões vendidos, quantos casos encaminhados? O tempo Médio de Atendimento (TMA) é contado ao segundo, com avisos eletrónicos e vigiado pelos supervisores, sempre presentes e a pressionarem cada momento em linha.

Mas este tempo, geralmente em contagem decrescente, também pode existir na forma inversa, no caso da chamada ser cobrada ao minuto.

No meu serviço isso [TMA] já não existe. Por uma razão muito simples, o meu serviço é pago muito caro e ao minuto. Para dar um exemplo, uma chamada de um minuto fica aproximadamente um euro e pouco, pago pelo cliente. Para a empresa quanto mais tempo durar o atendimento, melhor. *Renato, 32 anos, operador*

A pressão da divisão do trabalho e segmentação dos processos traduz-se em menor autonomia do funcionário e entra necessariamente em conflito com os princípios de personalização do serviço e de qualidade de atendimento ao cliente. Significa ainda, uma pressão maior no ambiente de trabalho pela automatização e repetição mecânica das formas de comunicação verbais, maior desgaste e cansaço dos operadores, aumento dos níveis de stress, etc.

As regras da comunicação por telefone, naturalmente diferem com o objetivo do contacto. No caso em que os operadores atendem chamadas do cliente, por exemplo, em linhas de apoio a reclamações e de solicitação de serviços, ao mesmo

tempo que procuram entender a questão colocada, verificam a conta do cliente e a sua situação face aos serviços contratados, podem fazer ou não os primeiros despistes para encaminhamentos mais técnicos assegurados por outros departamentos. Cada uma destas funções pode coexistir com outras no mesmo contacto e tem formas de abordagem precisas. No caso do telemarketing em que a finalidade é a promoção e venda de um produto ou serviço, o guião já é necessariamente diferente, as palavras chave também, e as técnicas de interação mudam em substância.

Frases padronizadas e comportamentos tipificados, os operadores são avaliados pela sua fidelidade aos guiões, mesmo que o espaço para a improvisação se possa afirmar perante cada situação colocada e perante a sua variabilidade. Foi referido de forma repetida pelas pessoas entrevistadas neste trabalho, que nem sempre o guião a seguir faz sentido, nem sempre as formas apreendidas durante a formação e através dos conhecimentos veiculados pelas empresas têm uma relação com a lógica da produção e com uma perceção partilhada entre a gestão/administração do *call center* e os seus funcionários. É o caso da interdição de utilizar formas negativas na construção de frases.⁸

Ricardo trabalha há 10 anos num *call center*, atende clientes e reclamações em *backoffice*, relacionando este padrão de procedimentos com uma sensação de injustiça pela perda do prémio de produção que ele pode significar:

Temos um guião que não está escrito mas é implícito. Há palavras proibidas como utilizar a palavra “não”. Temos a frase de abertura e a frase de fecho, as reformulações. Tudo muito formatado (...) A questão da linguagem às vezes compromete-nos porque obriga-nos a dar uma grande volta para não dizer as tais palavras proibidas. O cliente também não entende. Vamos supor, ele pergunta-nos se o cartão tem um serviço de loja para compras diretas. Ele não tem e eu tenho de dizer “o cartão só permite a compra disto e daquilo”. Nunca posso responder diretamente. É penalizador para nós que perdemos no incentivo que é um bom complemento do salário base. *Ricardo, 37 anos, operador há 10 anos*

⁸ Um amigo referiu-me que até aos dias de hoje, na expressão oral quotidiana em Angola e Moçambique, persiste como retorno a uma pergunta, a utilização de “ainda” em substituição de “não” quando o sentido intencional da resposta é negativo. “Ainda” funciona como diminutivo da expressão “ainda não” e alivia a aspereza de uma resposta claramente negativa. Na sua interpretação empírica, trata-se de uma herança das restrições de linguagem impostas às populações sob o colonialismo: aos brancos nunca se podia dizer “não”.

E há, ainda, as formas de corresponder a exigências legais do decreto-lei 134/2009, em que o cliente tem de ser informado de estimativas de tempo, de períodos de vinculação obrigatória dos contratos, etc., que se traduzem também em frases tipo, preparadas para condensarem a informação.

Da mesma maneira, os silêncios podem ser objeto de disputa e penalização para os operadores. A intensidade e rapidez exigida no atendimento, não inclui esses tempos naturais noutros contextos comunicacionais. Mas do lado dos operadores há sempre um campo de possibilidades em aberto que são resultado da conversação com cada cliente e da especificidade da situação. A referência a situações de stress e violência verbal nos contactos com o cliente são frequentes, assim como a colocação de questões consideradas absurdas. Em certas alturas, pausas ou os momentos mortos em linha, podem ser frequentemente justificadas com a singularidade de um cliente. A tipificação dos procedimentos deixa naturalmente muito espaço para o inesperado e as regras vinculadas podem assumir formas de aplicação bem mais nebulosas. Neste sentido, frases negativas ou silêncios são interditos que não encontram consenso efetivo junto dos trabalhadores:

Eu fui chamada à atenção porque auditaram as minhas chamadas há uns meses e embirraram porque fiz um silêncio. O cliente disse uma série de coisas disparatadas e eu estive um segundo sem saber o que responder. Nem havia resposta para aquilo e devo ter feito um silêncio mais acintoso, tipo “vamos lá a pensar isto em conjunto”. E depois quando voltei à linha fi-lo como se estivesse a falar com uma criança de 3 anos e comecei a desmontar tudo com o cliente. O cliente acabou por me pedir desculpa. Mas fui chamada pela qualidade que me disse “o silêncio que tu fizeste foi estares a chamar nomes ao cliente”. “Calma que aquilo que eu penso ainda é meu, aí vocês não podem chegar”, respondi. *Ana, 48 anos, operadora há 26 anos*

Ana começou a trabalhar em *call centers* aos 19, há quase 30 anos atrás. A sua experiência reflete-se na forma como infantiliza um cliente agressivo e como resolve a situação. Reflete-se também na forma como reage perante o controlo a que está submetida e perante as regras estabelecidas. O espaço do pensamento é, neste seu

discurso, terreno de autonomia e liberdade, livre dessas regras tornadas inúteis pelas experiências concretas, livre de interferências hierárquicas e da relação de trabalho.

Mas se os protocolos, mais ou menos explícitos, são criticados, eles também podem ser valorizados no discurso das pessoas que trabalham na base hierárquica do *call center*. Transformam-se em técnicas precisas que orientam o trabalho e lhe dão sentido, aliviam a responsabilidade perante o cliente, permitem enquadrar as etapas de cada serviço de atendimento ou chamada realizada.

Existem clientes que entram em linha para falar da sua vida pessoal. Mas acho que o protocolo está correto, até por uma questão de defesa nossa porque mantendo aquelas frases obrigatórias não nos estamos a comprometer. Já damos o nome mas não estamos a assumir aquilo como responsabilidade nossa. Mas que é complicado é. Há situações em que atendemos uma enorme quantidade de clientes e então chega um ponto em que já nos é difícil ouvirmos a nós mesmos. Estamos constantemente a dizer a mesma frase, a ter a mesma atitude, a mesma postura, fazer da mesma forma. Sim, chega um ponto que saturou um pouco. *Lara, 31 anos, operadora há 3 anos*

No caso de Lara é explícita a associação à repetição das fórmulas para o atendimento com o cansaço sentido através da automatização do trabalho. Mesmo quando valoriza positivamente a existência destas regras, reconhece que elas são responsáveis pelo desgaste psíquico sentido.

Em qualquer dos casos, os procedimentos tipificados e os guiões de conversação impostos na operação, são sempre pretextos para o exercício do controlo e as consequências inerentes na avaliação e retribuição de cada trabalhador/a.

Para outros/as, cujo serviço não exige estas fórmulas de atendimento pré-definidas, a ausência das formas de controlo é sentida como valorização profissional, facilitando a identificação com o trabalho e capacidade de influir nos processos de reflexão sobre as técnicas e os procedimentos utilizados. Facilitando ainda algum grau de autonomia e a construção coletiva das respostas adequadas.

Manuel tem funções de atendimento para clientes empresariais e de suporte técnico de equipamentos de telecomunicações. Ao telefone relaciona-se exclusivamente com os funcionários das empresas cliente. Compara desta forma aquilo que faz agora com o que já fez noutros trabalhos de *call center*:

Eu tinha a pressão das chamadas escutadas, chamadas avaliadas em que uma das componentes era “ não disseste bem a frase de entrada. Resolveste a situação com todo o profissionalismo mas no entanto vamos ter de te penalizar porque não disseste bem a frase de entrada. No final não reformulaste a questão do cliente...” Agora para mim isso não existe. Ninguém me ouve as chamadas, não são sequer gravadas, nem o tempo controlado. Somos auto-organizados na equipa. *Manuel, 32 anos, operador há 4 anos*

Para a generalidade das pessoas, as fórmulas de abordagem adquiridas nos contextos de formação podem tornar-se contraditórias com a experiência do trabalho em linha e neste caso, provocar uma dissonância com os critérios de avaliação e a atribuição correspondente de prémios. Esta é uma ligação sempre presente nos seus discursos. A perceção de injustiça face aos desvios (geralmente justificados) nos comportamentos padrão é agravada pelas suas consequências na redução do prémio. Da mesma forma a opacidade dos critérios dessa avaliação, que nenhum operador conhece inteiramente ou partilha, transforma-se frequentemente em motivos de queixa e revolta contra as chefias.

4.2 Formar ou formatar?

A linguagem da *qualificação* reflete sempre a construção de relações de poder nos espaços de trabalho, como recorda Susana Narotsky (2004). Enquanto conhecimento socialmente reconhecido que se incorpora ao trabalho, a *qualificação* para cada função, a aptidão técnica e capacidade de corresponder aos objetivos da gestão, são condições subjetivas e determinadas em cada momento pelas formas ideológicas dominantes. A adequação ao trabalho, atitude e capacidades tornam-se elementos decisivos para quem tem como função avaliar em permanência, mais que o trabalho realizado, a pessoa que o executa. Nesse sentido, demasiadas qualificações académicas são desvalorizadas face aos conhecimentos e capacidades inerentes a cada serviço específico.

Marx identifica uma relação inversamente proporcional entre a divisão de trabalho e a sua simplificação (2007 [1892]). Ao impor lugares determinados e restringir a atividade dos trabalhadores no processo produtivo a tarefas repetidas à

exaustão, a estrutura hierárquica ganha volume e complexidade. Também para Marx, a formação profissional é um custo de produção que o capitalismo procura sempre reduzir à sua expressão mínima, para assim aumentar as suas margens de lucro ao mesmo tempo que garante a reprodução da força de trabalho. Trabalhadores capazes de integrarem os processos produtivos de forma rápida e sem necessidade de grandes conhecimentos específicos, “onde a simples existência material do operário é suficiente” (Marx, 2007, [1892] pp. 40), pode bem ser uma aproximação à realidade da formação e recrutamento em *call centers*.

Na empresa que dirige Paulo, este resume assim a sua política de recrutamento:

Eu contrato qualquer pessoa que tenha vontade de trabalhar. Qualquer pessoa (...) Temos um leque de recrutamento muito aberto. O nosso processo é basicamente on-line, currículos, entrevista, formação. E na formação já tentamos fazer algum teatro de vendas para tentar perceber qual a vontade que a pessoa tem, se é uma pessoa dinâmica ou não. A integração na campanha é um período exigente Infelizmente como temos tanta gente, é um período de experiência reduzido onde nem sempre conseguimos dar as oportunidades necessárias às pessoas. Mas o mundo do trabalho é mesmo assim, é exigente! *Paulo, 31 anos, diretor*

O conhecimento profissional através da experiência e da formação dos sujeitos, mesmo espartilhado, mesmo resultante de uma expropriação do controlo dos processos de produção, pode constituir-se em vantagem para o trabalhador no momento de fim de contrato ou de mais uma mudança de entidade empregadora. No caso dos *call centers*, o conhecimento técnico poderá ser um argumento importante para este trabalhador à procura de novo contrato e novo patrão. Por exemplo, no campo das telecomunicações, os conhecimentos de procedimentos técnicos para despistar avarias, para resolver situações anómalas, é resultado de uma formação muito específica aplicada a tecnologias determinadas. O que faz com que esses profissionais possam ter esta vantagem na procura de um novo emprego, apesar de ela ser também uma limitação, pela sua enorme especificidade.

Manuel faz suporte técnico de equipamento informático para clientes empresariais e os conhecimentos específicos que acumulou permitem-lhe a

expectativa de poder continuar a trabalhar e a construção de uma “carreira” associada ao seu trabalho em *call center*:

Há pessoas que não precisam saber mais nada, quase que não precisam de saber mexer num computador e só sabem mexer nestas redes. Isto só por si é uma carreira e uma boa oportunidade em termos de formação. *Manuel, 32 anos, operador*

De certo modo, a ideologia da *qualificação* transborda para outras esferas da vida dos indivíduos. É o caso do futuro profissional projetado em processos de qualificação auto-geridos ou de formação académica, dos cursos técnicos que correspondam à construção de alternativas aos empregos em *call center*, ou à qualificação para poder mudar de funções e poder ascender dentro da empresa.

Num quadro de incentivo à competitividade entre trabalhadores – mesmo quando o discurso do *trabalho de equipa* é permanente -, de escassez do trabalho disponível e dificuldade geral de encontrar alternativas, a consciência da imprevisibilidade da renovação dos contratos ou do sucesso dos momentos de formação, pode significar maiores condições de atomização da classe e, consequentemente, vantagem para os investidores e representantes do capital envolvido.

4.3 No crivo dos formadores

Naturalmente valorizada pelos formadores, a formação é frequentemente encarada pelos operadores como redundante, pouco eficaz, desnecessária. Sem dúvida que o facto destes terem alguns anos de trabalho em *call centers* contribui para esta visão da formação em que se sobrepõem os aspetos rotineiros e se acumulam os exemplos em que a prática contradiz as regras estabelecidas.

A formação requerida é, em grande medida, sujeita às particularidades de cada momento e aplicada a serviços, campanhas e produtos específicos. Existe uma formação genérica que corresponde a técnicas de abordagem, colocação de voz, reações a ter perante atitudes que dificultem ou facilitem a colaboração por parte do cliente, mas sobretudo a atividade dos formadores é essencialmente preparar as pessoas para conhecerem e dominarem as técnicas específicas para cada campanha.

As pessoas podem circular ainda dentro de departamentos, sempre no sentido das oportunidades que surjam e onde procuram sempre uma situação mais confortável, se não em termos de salário, pelo menos do volume e características do trabalho. Essa margem de manobra também é utilizada pela gestão dos centros para procurar fazer corresponder o trabalho às características pessoais dos seus subordinados ou para mudar a composição das salas e obter assim maior controlo sobre cada ambiente de trabalho.

Constante recrutamento, alta rotatividade e dinâmica na formação e constituição de equipas que garantam as necessidades da empresa a cada momento específico, nos *call centers* a formação faz parte do negócio. Uma a duas semanas em sala é o contacto inicial. Depois, um mês em linha, sempre em horário completo. No final, aquele último mês em linha será pago. No caso da avaliação ser negativa, o/a trabalhador/a é dispensado/a e a formação não é paga.

Os formadores são quem, num primeiro momento, faz uma avaliação do grupo de formandos, decidindo em primeira instância quem permanece na empresa e quem é dispensado. Os grupos iniciais de recrutas reduzem-se com o passar dos dias da formação, ou porque foi essa a decisão dos formadores, ou porque as pessoas encontram situações laborais e oportunidades que preferem, ou simplesmente porque o decidem fazer. Esse enorme poder dos formadores, mais tarde, dilui-se na estrutura diretiva de cada centro apesar destes manterem um papel de identificação e intervenção nos problemas que surjam.

Sara é formadora numa empresa de *call center* há mais de 6 anos. Há 14 que trabalha em *call center*. Já foi operadora, supervisora e depois de tirar o Certificado de Habilitação Pedagógica passou para a formação. Explica assim como atua nestas situações:

Algumas pessoas, no primeiro ou segundo dia de formação, já concluí que não vai dar. Vou-lhes dando oportunidades, vou acompanhando a pessoa com mais detalhe, sendo mais rigorosa até para a pessoa sentir que eu estou-lhe a fazer uma marcação e para lhe dar um oportunidade de melhorar ou ela própria chegar à conclusão que esta não é a sua área para trabalhar. Normalmente eu consigo que sejam as pessoas, elas próprias, a chegar à conclusão que não dão para esta função. *Sara, 39 anos, formadora*

5. A PRODUTIVIDADE COMO IDEOLOGIA

5.1 Trabalho de equipa

Difundida genericamente a ideia de que o trabalho de equipa é fundamental para o funcionamento e rentabilidade de um *call center*, esta ideologia da empresa de sucesso, não dispensa a construção de identidades de grupo, assim como iniciativas que visam o reforço dessas identidades. Neste contexto, uma equipa será um grupo de pessoas, com funções semelhantes ou complementares, que coincidem nos horários de trabalho e submetidos aos mesmos superiores hierárquicos. Cerca de 10 pessoas, com 1 ou 2 supervisores. Contudo, na verdade, o trabalho de um operador é em regra solitário, desenvolve-se na relação com o cliente e no serviço prestado ou produto vendido, esgota-se normalmente no final de cada contacto telefónico. Mesmo quando este serviço é de encaminhamento para o local adequado, o contacto é personalizado, individualizado, com muito pouco espaço para *trabalho de equipa*. Claro que na identificação e discussão dos problemas, pode haver uma reflexão conjunta - certas empresas podem estimular esses processos coletivos - na transmissão de conhecimentos de maneira informal com o colega do lado, nas muitas hipóteses de cumplicidade criadas a partir da partilha das mesmas condições de trabalho, mas o objetivo final do trabalho passa exclusivamente pela relação com o cliente e é isso que é contabilizado no desempenho de cada trabalhador/a.

A ideia da importância do trabalho de equipa reflete-se no discurso e na prática de formas extra-laborais de socialização, sejam as festas de Natal das empresas, as saídas regulares para espaços noturnos ou jantares. O *trabalho de equipa* é desta maneira substituído pelo *espírito de equipa*, no sentido em que o reforço das relações de camaradagem é considerado uma vantagem no funcionamento quotidiano, quer pelas pessoas na operação, quer pelas que têm responsabilidades na gestão. Interiorizados pelos trabalhadores, os valores do *trabalho de equipa* são também uma forma da gestão exercer controlo sobre eles e os seus comportamentos.

A noção de equipa e de solidariedade entre colegas também está presente no discurso das pessoas, através da descrição de formas de interajuda para resolver problemas, geralmente os mais antigos a auxiliarem os mais recentes na sala. Forma variável de consciência de classe, misturada com a ideia de espírito de grupo através da equipa, manipulada pela gestão para ter uma "equipa motivada".

Também a ideia de *competição* saudável transparece no discurso dos responsáveis de equipa que entendem como suas funções garantir que o ambiente de trabalho seja descontraído, funcional e que os elementos de stress e rotinização possam ser compensados com jogos em que a produtividade é o elemento central. Essencialmente presente no caso do telemarketing, este tipo de relações construídas a partir dos chefes de equipa, torna-se um estímulo à concretização de vendas e uma forma de reconhecimento do trabalho. Em muitos *call centers* as vendas são assinaladas com a afixação de uma bandeira no posto de trabalho. Assim, com o passar do tempo uma sala deve apresentar um número crescente de bandeiras pressionando quem ainda não conseguiu efetuar qualquer venda. No final do dia (ou da semana) quem tiver o maior número de bandeiras afixadas (ou seja, maior volume de vendas) é compensado de alguma forma.

Francisco supervisiona uma campanha de venda de cartões de crédito e fala assim da sua atividade:

Diariamente é exigido ao supervisor ter uma equipa de trabalho motivada. Existe sempre essa necessidade de encontrar um elemento diferente todos os dias para não tornar o trabalho uma monotonia que não contribui para os resultados (...) Há sempre pessoas que se destacam face a outras e tem de haver para estas pessoas o reconhecimento face aos outros. Mas como fazer esse reconhecimento de modo a que os outros não se sintam inferiorizados e mantenham um espírito competitivo saudável? *Francisco, 32 anos, supervisor*

Francisco inspira-se em programas de televisão como o australiano *Masterchef*. É ali que vai encontrar ideias para jogos que estimulem a produção, combatam as rotinas do trabalho e, ao mesmo tempo, contribuam para um bom ambiente entre as pessoas. No momento da entrevista estava um jogo em curso em que a cada venda o trabalhador tirava uma carta de um baralho. As copas conseguidas desta maneira, contam-se no final do mês e o vencedor recebe um prémio. Francisco ainda estava a pensar no prémio que iria atribuir, mas à partida seria um fim de semana num hotel.

Mesmo que as equipas se constituam e desfaçam com grande rapidez, o discurso dos trabalhadores ou da gestão, torna-as muito mais permanentes do que aquilo que são na realidade. A brevidade dos trajetos das pessoas num *call center*, a

flexibilidade sempre presente, não coincide aqui com a construção da imagem e com o discurso.

Utilizando os termos de Gramsci, a “motivação” ou a ideia de “espírito de grupo” pode assim corresponder ao consentimento dado pelos dominados a quem domina. Formas de fabricar consensos que substituem o despotismo do passado. A ideologia dominante cravada na pele de quem vende a sua força de trabalho, assumida e reproduzida pelas suas principais vítimas. O *habitus* de Bourdieu ([1972] 1990) na incorporação das normas e da linguagem das classes dominantes, transformadas em estratégia de sobrevivência e formas de potenciar a continuidade dos contratos.

É isto que é exigido às pessoas, o 100% a toda a hora. E as próprias pessoas acabam por replicar esse discurso. Eu já vi discursos mais retrógrados e insultuosos em termos de direitos de trabalho, por parte de operadores, até do que por parte de supervisores ou da direção de *call center*. É uma ideologia que é passada. Até porque acham que isso é uma forma de garantir os seus postos de trabalho. *Rui, 31 anos, formador*

Salientado pelos dados do trabalho de campo, a utilização de expressões em inglês para descrever as funções que cada trabalhador/a desempenha ou as suas técnicas de aprendizagem, é frequente e corresponde também a uma certa uniformização da linguagem e das representações sociais. Fenómeno muito para além da realidade de trabalho nos *call centers*, este pode constituir um palco analítico para a generalização deste aspeto na linguagem. Os trabalhadores fazem *refreshes* para se actualizarem, dão *outputs* aos colegas ou superiores, trabalham em *outbond* ou em *inbound*, participam em eventos de *team building* e é-lhes permanentemente exigido *multitasking*. Colocam o cliente em *hold* e dão *feedback* daquilo que fazem, têm *know-how*, fazem *follow-ups*, *downgrades* ou entram em *burn out*.

5.2 Componentes variáveis ou correr atrás da cenoura

A noção de incentivo é uma parte integrante da gestão dos recursos humanos. A motivação dos funcionários para cumprirem metas estabelecidas, o incremento da produção medida através dos tempos de atendimento ou do número de vendas efetuadas, traduz-se quase sempre na componente variável do salário. São os prémios atribuídos mensalmente a quem cumprir os objetivos e que fazem variar a folha de

pagamentos de forma determinante para o/a trabalhador/a. Os prémios podem variar entre montantes fixos atribuídos a uma escala de pontuação que corresponde supostamente à prestação mensal do trabalhador, ou serem uma percentagem sobre o salário base que pode ir a 25%. Quase todas as pessoas entrevistadas para este trabalho, alegavam ter como base salarial o salário mínimo. 485 euros mensais complementados pela possibilidade de acumular com o prémio de produtividade de cada mês. A exceção foi o *call center* de assistência a clientes empresariais no ramo das telecomunicações. Nesse, o salário base é mais elevado e há um subsídio de turno, mas não há prémios.

Para as pessoas a trabalhar há mais tempo em operação, a gestão dos prémios e, conseqüentemente, a avaliação a que estão sujeitas, é a oportunidade para afirmarem a falta de transparência e de critérios claros do processo. A subjetividade dos critérios de avaliação mistura-se com os métodos de análise quantitativos, tornando-se muitas vezes opacos e pouco entendidos pelos trabalhadores. A atribuição de prémios, obedecendo a um princípio de incentivo à produção, torna-se muitas vezes motivo para conflitos e sentimentos de injustiça. Ver colegas a receber os prémios que lhes são negados ou só parcialmente atribuídos, é razão de queixas e um dos aspetos em que as entrevistas realizadas revelam muito pouco consenso com a direção.

Nunca ninguém consegue atingir, ou porque se atrasa 1 minuto de manhã a chegar ao trabalho, ou porque aquela chamada não correu bem e foi auditada, ou porque as respostas escritas não são as melhores, os seus registos da chamada no próprio sistema não estão bem feitos (...) Às vezes basta qualquer coisa que não esteja bem para sermos penalizados. Ainda hoje um colega nosso perdeu bastante dinheiro no seu incentivo por causa de uma palavra simples como "só". É muito complicado!

Ricardo, 37 anos, operador

Não é transparente a determinação do prémio. Não é líquida. Ninguém sabe dizer muito bem como é que funciona. Parece ser um bocado aleatório. Se isso fosse transparente, conseguiríamos fazer as medições corretas e percebíamos se estava certo ou não. *Ana, 48 anos, operadora*

O nosso prémio de produtividade depende dos inquéritos feitos ao cliente. Para mim não tem lógica, a resolução da avaria não depende só de mim que faço o registo da avaria. Depende só 20 ou 30%, a partir daí não está nas minhas mãos. Se a equipa técnica estiver uma semana sem ir ao cliente resolver a situação eu não posso fazer nada. Mas é assim que sou avaliada e é-me dado o prémio de produtividade (...) Devia ser um prémio em função do meu desempenho e não em função de outros. *Lara, 31 anos, operadora*

O sistema de prémios pode fornecer um complemento substancial do salário ou corresponder a um acréscimo pouco mais que simbólico. Neste trabalho houve pessoas que asseguraram conseguir obter prémios máximos, consoante os meses, de 300 euros e outras cujos máximos possíveis eram 20 euros. Geralmente, quem está diretamente relacionado com setores de vendas, pode aspirar a atingir um salário substancialmente maior através desta componente variável.

Há ainda os prémios atribuídos diretamente pelos clientes do *call center*. Neste caso, o desempenho, a eficácia e forma de assegurar o trabalho é avaliada externamente e através de critérios ainda mais distantes. A empresa cliente entrega prémios de produtividade pouco entendidos pelos trabalhadores/as em operação e nem sempre os seus critérios são partilhados pelos supervisores ou formadores, valorizando só aspetos quantitativos dos resultados do trabalho (que incluem sempre a assiduidade) e não outro tipo de questões tais como o comportamento, etc.

Tenho chamadas boas, quase todas a 100%. Os itens que eles exigem estão lá todos. Mas depois não tenho prémio. Há um ano que não tenho prémio dado pelo cliente. Eu e outro colega que penso que será a exceção porque também é um excelente colaborador. Ninguém sabe muito bem porquê, ninguém consegue explicar porquê, não temos prémio do cliente. *Lara, 31 anos, operadora*

5.3 Salário: crime, disseram eles.

Em *Situação da Classe Trabalhadora em Inglaterra* (2008 [1845]) o então jovem Engels classifica a extração da mais-valia como um crime pérfido em que a morte da vítima aparenta ser a ordem natural das coisas. A riqueza, permitida pela acumulação primitiva de mercadorias, teria a sua origem nesse ato de apropriação do esforço alheio. Ato ilegítimo, dissimulado, criminoso.

Na consideração do salário como um custo de produção, Marx desenvolve a sua relação com a capacidade de manutenção e reprodução da força de trabalho necessária (2007 [1891] pp.40). Assim, o preço fixado pelo trabalho de alguém dependerá do preço dos meios de subsistência que lhe permitam continuar a trabalhar e a reproduzir-se. No desequilíbrio entre o salário e a riqueza criada pelo trabalho, estará a natureza criminosa da apropriação da mais-valia.

Entre o momento em que foram feitas estas considerações e a atualidade, o mundo desse início da industrialização e também Portugal viveu períodos de regulação e intervenção do Estado no campo destas relações. Os salários passaram a ser objeto de negociação - com a correspondente consagração do estatuto da representação dos trabalhadores, passaram a ter um limite abaixo do qual não deveriam estar (o salário mínimo) e a ter um significativo setor público a funcionar como referencial.

Hoje, vivemos provavelmente um momento de viragem nestas relações. Os níveis do desemprego beneficiam o processo de desregulação em que os salários são comprimidos. A necessidade de reprodução da força de trabalho não é imediata e por isso a catástrofe social provocada pela dificuldade generalizada de obter trabalho, é a oportunidade para alterar as regras do jogo. Quem acumula proveitos com a diminuição do valor do trabalho, continua fazê-lo perante a crise ou perante as histórias trágicas de quem perdeu o emprego. A página desse período em que vigorou uma conceção em que o mercado livre não garantia justiça na fixação do salário e muito menos corresponderia a formas de desenvolvimento sustentado das sociedades em que os direitos humanos fundamentais fossem parte integrante, está a ser rapidamente virada.

Na generalidade dos *call centers*, os salários só são diferenciados através do sistema de prémios e de complementos de função, também variáveis. O salário-base corresponde aproximadamente ao salário mínimo nacional para um horário de 8h de trabalho, quer para operadores, formadores ou supervisores. Na realidade, após o cálculo dos complementos de função ou de prémios, formadores e, sobretudo, supervisores obtêm uma base salarial maior.

Subsídio de férias e 13º mês são pagos em cada mês na sua proporção mensal, o que origina folhas de salário mais substanciais. Esta forma de camuflar os efeitos de um salário magro tem, simultaneamente, a vantagem de simplificar o fecho de contas

com um trabalhador quando este é dispensado, acelerando os mecanismos de rotação dos recursos humanos.

Se, aparentemente, com o passar do tempo, os operadores encontram motivos para desconfiar do sistema de prémios e regra geral para diminuírem a obtenção de objetivos que lhes permitam deles beneficiar, também comparam a situação em que se encontram agora com aquelas que já conheceram. Invariavelmente, a conclusão é de perda de direitos, de remunerações inferiores e de benefícios perdidos face aos horários de trabalho, às pausas, marcação de férias, etc.

As pessoas que entram agora já fazem mais uma hora e ganham menos, curiosamente. Quando eu entrei as horas eram semelhantes àquelas que as pessoas trabalhavam antes, mas elas ganhavam um bocadinho mais. *Miguel, 36 anos, operador*

Inicialmente, pelo período de 5h recebia à volta de 400 euros. [noutro *call center*] para 6h diárias eram os mesmos 400 euros. Mais à frente, para 8h diárias eram também 400 euros. Quando estava ali, para 4h diárias eram 250 euros. *Vítor, 31 anos, ex-operador*

Quando entrei, em 2004, ganhava quase 90 contos [450 euros] a fazer 6h. Neste momento alguém que está a fazer 8h ganhará pouco mais de que 100, 110, 120 contos [500, 550, 600 euros] (...) Ou seja, se eu comparar aquilo que se ganhava em 2004 quando entrei e aquilo que se ganha agora não te vou dizer que é muito menos, mas se fizermos as contas 50 euros faz diferença (...) Havia muita gente, daquela mais antiga, que tinha um conjunto de direitos que eu já não tinha. *Renato, 32 anos, operador*

Esta realidade entra em contradição com o discurso veiculado pelas administrações, sobre as oportunidades de carreira e de ascensão dentro de um *call center* quando aquilo que as pessoas podem vivenciar é que os salários e os incentivos monetários (prémios de produtividade) diminuem gradualmente, ao contrário das funções, exigências do serviço e horários que aumentam.

A flexibilização da relação laboral, envolve todos os níveis dessa relação, logo também a retribuição da força de trabalho através do salário. Flutuação através do tempo, instabilidade mensal, imprevisibilidade e ausência de controlo por parte dos/as

trabalhadores/as, são atributos óbvios dessa retribuição. Ao transformar o trabalho humano em mercadoria, o capitalismo disputa sempre o salário e consequentemente o tempo de trabalho. Torná-los absolutamente variáveis para poderem corresponder às exigências de mercado e flutuações de cada negócio, tem sido o objetivo político central do liberalismo económico. O “excesso de garantias” que ouvimos tantas vezes no debate político, aplicado às formas que a sociedade encontrou para regular o conjunto destas relações, mais não é que uma manifestação deste propósito.

5.4 De contrato em contrato

No campo da formalização dos contratos, as hipóteses são muitas. As entrevistas que realizei revelam que a maioria das pessoas é contratada através de empresas de trabalho temporário (ETT) e com elas mantém o vínculo de trabalhador por conta de outrem. Algumas são funcionárias de ETT's com contratos sem termo - , outras com contratos a termo certo de um ano ou de 6 meses. As pessoas que têm contratos celebrados diretamente com a empresa de *call center* são as que trabalham há mais tempo para uma mesma empresa e puderam passar das ETT's iniciais para o quadro destas. É o caso dos supervisores, mas não dos formadores que são contratados por uma empresa de formação que presta serviços à empresa de *call center*. Há ainda um caso em que uma pessoa optou por ter um contrato de prestação de serviços com a empresa de *call center* uma vez que assim pode compatibilizar com outras atividades de profissão liberal. Neste caso, passar para recibos verdes na empresa, foi considerado uma forma de desqualificação uma vez que estava já com contrato sem termo, mas por ter sido por sua iniciativa e por entender esta alteração como benéfica para a continuidade dos projetos profissionais da funcionária, o empregador aceitou a considerar excecionalmente a situação.

Algumas pessoas têm contratos de 1 ano ou de 6 meses. Outras vêm (ou não) o seu contrato renovado no final de cada mês, ano após ano. Para todas, o vínculo da empresa onde prestam serviço com a ETT, determina a modalidade dos seus contratos (ver Anexo IV). E mesmo sendo os e as trabalhadoras parte interessada, mudam por vezes de ETT de forma automática, celebrando novos contratos, perdendo férias e dias acumulados, submetendo-se a contratos diferentes e frequentemente em piores condições, sem terem uma palavra a dizer ou sem serem sequer ouvidas.

Os momentos de renovação de contrato são momentos de stress e dúvida para muitos trabalhadores. Sem poderem prever a continuidade dos seus contratos ou as formas do contrato seguinte, as pessoas sentem-se invariavelmente à disposição das flutuações da necessidade de mão-de-obra, da arbitrariedade do mercado de trabalho, da subjetividade dos critérios de avaliação do seu desempenho. Para algumas, estes são os momentos decisivos onde podem procurar fazer valer a sua voz e contrariar as formas de atomização a que estão sujeitas, onde podem procurar ter posições coletivas que estabeleçam limites e condições aos futuros contratos. Situações despoletadas através de sentimentos de injustiça e da vontade de vencer as inúmeras vulnerabilidades, umas vezes com sucesso, outras sem ele, colocam sempre os trabalhadores perante o dilema da hipótese de uma organização comum e passível de justificar represálias da direção ou do caminho de negociação individual, da fragmentação de classe e do individualismo.

Contratos sem termo, mesmo no caso de serem celebrados com uma ETT, são valorizados face aos contratos a termo em que a dúvida da renovação permanece uma ameaça constante ao trabalhador. Regra geral, contratos sem termo são a situação dos supervisores e dos formadores e uma forma mais de dividir as pessoas através das hierarquias do trabalho e das suas formas de reconhecimento.

5.5 Espaços condicionados e a liberdade da rua

Os locais onde funcionam as empresas de *call center* podem ser facilmente reconhecidos pelas pessoas à porta em trânsito rápido para fumar ou para saírem por um momento do local de trabalho. Atitude facilmente reconhecível por quem conta os minutos e calcula os que lhe sobram, para quem se sabe submetido a um controlo estrito e que qualquer distração pode ser penalizadora. Grupos de fumadores em iteração uns com os outros podem significar profissionais com mais tempo de serviço naquela empresa ou ainda pessoas que trabalham juntas. Grupos mais silenciosos, regra geral, são os compostos por pessoas de serviços diferentes e com menor grau de conhecimento entre si, ou pessoas mais recentes na empresa ou campanha. De inverno, naturalmente, exíguas condições de abrigo têm como resultado grupos mais compactos e uma circulação mais fechada entre o espaço da rua e a portaria dos edifícios. Trata-se de prédios modernos, com um serviço de segurança e de

identificação à entrada, geralmente com vários pisos onde se desenvolvem campanhas diferentes ou vários serviços de uma empresa. Podem ser no centro da cidade ou na sua periferia em centros de negócios modernos e equipados.

Todos têm áreas de descanso e refeitório equipado com microndas e frigorífico, mesas e cadeiras para as refeições rápidas que as pessoas trazem já preparadas de casa. Em alguns casos, nas zonas de lazer, existem computadores com acesso à internet para os funcionários poderem utilizar nos tempos de pausa, máquinas dispensadoras de café ou snacks. Em Barcelona, no *call center* europeu de uma empresa de aluguer de automóveis, existe uma poltrona de massagens à disposição dos funcionários nos seus momentos de descanso.

Nas empresas maiores, os espaços de convívio são partilhados com outras empresas do mesmo grupo. Um *call center* pode funcionar no mesmo edifício de um outro *call center* e ambos trabalharem para a mesma empresa-cliente ou para empresas diferentes dentro do mesmo grupo económico. A pisos diferentes podem corresponder empresas ou campanhas diferentes, sendo comuns os espaços de convívio à disposição dos trabalhadores. O anonimato relativo desta articulação espacial, na sua relação com as diferentes entidades responsáveis, reforça o carácter difuso das entidades empregadoras.

O espaço de trabalho não difere muito de *call center* para *call center*: amplo e com linhas onde os postos de trabalho se organizam lado a lado e em frente uns dos outros. Com cerca de 1 metro, cada posto de trabalho tem uma cadeira, um terminal de computador e auscultadores e está separado dos outros por uma divisória curta. O chefe de sala está geralmente nos topos destas linhas. Os supervisores em espaços de trabalho separados mas com visibilidade e por vezes num plano superior.

É nos espaços de descanso e convívio que as pessoas se podem conhecer, discutir entre si e trocar experiências. Todas as entrevistas revelaram como ideal para estes momentos as conversas fora do âmbito do trabalho que realizam. A necessidade de aproveitar os momentos de pausa para descomprimir é reveladora do cansaço psicológico causado pelo trabalho. Mas a presença dos vários níveis hierárquicos nestes espaços também pode resultar em dificuldade de se libertarem das conversas sobre o serviço mesmo nas pausas e mesmo que seja esse o objetivo.

Eu pessoalmente não gosto demasiado de falar do meu trabalho. Gosto de vaguear por outras coisas que já nos bastam as horas que estamos dentro da sala. No caso da empresa onde trabalhava antes, estava próximo de uma área verde e pelo menos durante o verão, não estava nessa área de convívio. *Bruno, 28 anos, operador*

Se vou lá abaixo beber um café, aquilo é tão pequeno e tão atrofiante que ainda é pior do que estares numa sala lá de cima que ainda tem janelas grandes e tens luz do dia. Portanto ou convives na rua ou não convives (...) A maioria de nós não fala de assuntos de trabalho. Falamos mais quando vai algum supervisor connosco, em que falamos do volume de trabalho ou de qualquer outra coisa assim. Quando é entre colegas a regra é nunca falar de trabalho, a regra é descomprimir. *Raquel, 41 anos, operadora*

Os supervisores comem com os supervisores, os teleoperadores com os teleoperadores, o backoffice com o backoffice. Então os teleoperadores falam do trabalho, o backoffice entre si fala do trabalho e a supervisão também fala do trabalho (...) Talvez na rua o ambiente seja para outro tipo de conversas. Há mais coisas a acontecer na rua e sai-se do local de trabalho para estar num ambiente diferente. *Francisco, 32 anos, supervisor*

A rua é local de escape e liberdade, palco para conversas ocasionais, para a escolha dos grupos de socialização, para identificações coletivas, para cada pessoa que trabalha voltar a ser, por momentos, dona do seu tempo e esforço. Nem que seja só para recuperar energias e ser capaz de voltar ao trabalho.

5.6 A corda esticada do tempo

A obsessão taylorista do cronómetro sobrevive e complexifica-se dentro de um *call center*. A informatização de toda a informação, e também dos procedimentos de controlo do trabalho e dos tempos de cada trabalhador transforma, uma vez mais, uma questão profundamente associada à qualidade do trabalho, em números. Números que fazem variar o salário no final do mês.

O trabalho de campo evidenciou exemplos diferenciados na capacidade de gerir as pausas dos trabalhadores e na forma como podem ser, ou não, motivos para conflito. Nos trabalhos com maiores níveis de autonomia - técnicos, supervisão ou formação – as pausas não são apontadas como um problema. O tempo é então para elas contado de outra forma, com inúmeros exemplos de trabalho fora de horas, de

disponibilidade permanente para responder a um colega ou a solicitações específicas de trabalho fora do horário. Para estas pessoas o tempo das pausas e de refeição é relativamente auto-gerido.

Para quem está numa linha de operação, a fazer ou a receber chamada atrás de chamada, estes momentos são fundamentais para repor algum equilíbrio e conseguir continuar a trabalhar. São momentos que, apesar de regulamentados, têm constantemente de ser negociados na dependência do fluxo de trabalho, da quantidade de operadores em linha, dos intervalos dos colegas. Há casos em que o funcionamento pode deixar alguma margem à gestão dos próprios trabalhadores dos tempos em que gozam as suas pausas, mas na generalidade dos *call centers* elas estão sujeitas à aprovação da supervisão. Em qualquer dos casos, o estado de uma pessoa em pausa é registado e contabilizado através do computador. Na generalidade dos casos, as pessoas têm direito a 10 ou 12 minutos de descanso por cada período de 2 horas de trabalho. O mecanismo de imposição da aprovação superior das pausas, é sentido como injusto e ineficaz. O tempo de descanso é negociado e objeto de disputas, negociação e conflito. O facto de muitos dos trabalhadores de *call centers* terem já outras experiências prévias em que o sistema de atribuição das pausas podia variar, torna esta uma questão sensível. Tanto mais sensível quanto forem intensos os ritmos do serviço.

O *login* no sistema substitui o cartão de ponto no registo cronometrado da apresentação do trabalhador no seu posto de trabalho. No caso dos *call centers*, há uma série de operações que precedem este instante e que ficam fora da consideração de trabalho remunerado. É o caso dos procedimentos para iniciar o sistema informático, das diversas aplicações necessárias, que podem variar alguns minutos. As pessoas que trabalham em operação revelam perfeita consciência de que o tempo é contado de forma diferente para elas ou para os seus empregadores. Os tempos de atraso são sempre penalizadores no final do mês, contam para avaliações negativas e podem significar salários mais magros. Para além disso, podem ainda ser contados por blocos, o que poderá fazer um atraso de 5 minutos ser registado como um de 15. Mas os tempos de trabalho a mais, em que o atendimento a um cliente ultrapassa o horário de saída, por exemplo, esses nunca são contabilizados em favor do/a trabalhador/a.

Como as pausas não gozadas também não acumulam um rendimento líquido ao fim do mês.

A consciência de que o tempo das pausas é um direito, submetido a uma pressão constante ressalta dos seguintes depoimentos:

Legalmente temos direito a 10 minutos em cada hora, mas eles só deixam fazer pausa de 2 em 2 horas. Como a generalidade das pessoas trabalha 4 mais 4 horas, com uma de almoço, o que é que acontece? Trabalha 2 horas e faz 10 minutos de pausa e depois trabalha mais 2 horas e vai para almoço. Qualquer pretexto é bom para nos roubar tempo. *Josefa, 35 anos, operadora*

Eu para 8 horas diárias tenho direito a 24 minutos de pausa. Quando chegamos temos de pedir logo pausa que vai para uma fila de espera e que vai sendo dada conforme a quantidade de atendimento ou serviço (...) Ou estás em cima do supervisor a pedir “pausa, pausa” ou então pode-se passar 5 horas de trabalho e não teres tido a tua pausa porque ninguém se lembrou. *Raquel, 41 anos, operadora*

Se houver filas de espera [no atendimento] muitas vezes chegas a ficar sem intervalo o que é ilegal (...) Só temos intervalo quando nos permitem ter. Para ir à casa de banho temos de pôr a mão no ar e consumir tempo de intervalo (...) Se ultrapassar o tempo de intervalo num mês descontam no vencimento. Agora se trabalhar mais não me pagam mais. E trabalhas sempre mais porque não consegues controlar as chamadas. *Maira, 56 anos, operadora*

Para quem tem responsabilidades na supervisão e lhe compete atribuir ou retardar os tempos de descanso devidos, a perspetiva é dada através da responsabilização pela continuidade das condições de funcionamento do serviço e o equilíbrio entre esta e a necessidade/direito dos e das trabalhadoras. O facto destes profissionais terem um controlo mais fluido e uma gestão própria dos seus tempos de descanso e das compensações por tempos de ausência ou atraso, fá-los estarem num campo diferente àquele em que está o conjunto dos operadores na dependência da sua decisão. Com menor capacidade de intervir na gestão dos seus tempos de descanso, com menos possibilidades de efetuar compensações ou trocas de turnos, os operadores ao venderem a sua força de trabalho sentem a pressão para relativizar os tempos de pausa e a ausência de regras que compensem o tempo de trabalho extra. O

tempo é palco e pretexto preferencial para a luta de classes, sendo evidente que o interesse do patrão é irremediavelmente diferente do interesse do seu funcionário.

6. PRECARIEDADE E A DECÊNCIA LABORAL NECESSÁRIA

A ideia de “decência laboral” em oposição ao fenómeno da precariedade é utilizada pelo escritor Valter Hugo Mãe em texto de depoimento para a obra coletiva *Dois Anos a Ferver, retratos de luta, balanço da precariedade* (2009). Neste texto, o autor associa a luta contra as formas de trabalho precário como fundamental para a preservação dos direitos humanos mais básicos como o direito a uma vida “sem piedade nem favores”.

6.1 Fragilização dos contratos de trabalho

Segundo o trabalho de investigação realizado por Patrícia Matos, “*Precarious Labour in Portuguese Call centers: An Anthropological Study*” (2010), o número de pessoas com contratos temporários em Portugal cresceu 91,7% entre 1997 e 2005, sendo um dos países da UE em que este tipo de contratos atinge proporções mais significativas. No último ano considerado, cerca de 20% da força de trabalho encontrava-se em regimes temporários de contratação. Dados do Eurostat para 2010, permitem concluir por um aumento deste número de trabalhadores/as precários/as. Só ultrapassado pela Polónia e por Espanha na UE, o número de pessoas em contratos de duração limitada aproxima-se dos 24% no caso dos homens e dos 22% no caso das mulheres. No escalão etário dos jovens de 15 a 24 anos, os contratos a termo atingem 55,6%. No mesmo sentido podem ser interpretados os dados do INE (Inquérito ao Emprego referidos em *Expresso* 11 de Agosto 2012) que permitem analisar a evolução entre 1999 e 2011, período em que os trabalhadores por conta de outrem em contratos a termo e no regime de prestação de serviços, passaram de 14,6% para 22,2%. Mesmo que a duração média do emprego tenha passado, no mesmo período, de 125 para 130 meses e que os contratos sem termo continuem a ser a regra da maioria da força de trabalho, podemos concluir que a incidência dos contratos a termo é bastante significativa nos setores que recorrem à contratação de jovens com elevados níveis de qualificação.

Estes elementos constituem traços significativos de uma realidade laboral em que a criação de novos empregos confirma uma tendência para estas formas de relação eventual e limitada no tempo. Mesmo sabendo que são permanentes os postos de trabalho ocupados de forma temporária, tanto o setor público como o setor

privado, privilegiam estas formas de contratação, naturalizando formas de precariedade que são imposições recentes. O que era classificado oficialmente como *formas atípicas* do trabalho, pode ser afinal, generalizado em contextos determinados.

Considerando que estes são os casos que podem ser enquadrados estatisticamente, a realidade do trabalho em Portugal pode ainda ser ilustrada por inúmeras formas que escondem um contrato. A mais conhecida e eventualmente mais generalizada serão os "falsos recibos verdes". Numa originalidade face ao contexto europeu, o generalizado recurso à contratação de serviços eventuais de profissionais por conta própria esconde, nestes casos, contratos com dependência hierárquica, local e horários de trabalho fixos, trabalho efetivo em vez de eventual. As vantagens para os empregadores estão evidentemente na dispensa das obrigações face àqueles trabalhadores, a quem não são pagas férias, 13º mês, nem segurança social. Da mesma forma, estes contratos camuflados de prestação de serviços, podem cessar a qualquer momento, sem despesas ou encargos para as empresas contratantes. Calculam-se cerca de 800 mil pessoas nesta situação, grande parte em funções muito longe da prestação eventual de serviços. Muitas vezes, a utilização dos contratos de prestação de serviços, é a forma do primeiro contrato após a formação. A expectativa de um contrato diferente é naturalmente sentida pelos/as trabalhadores/as como uma necessidade de valorização e reconhecimento do seu trabalho. A sua não concretização, nos prazos prometidos, é fator de desilusão e desinvestimento.

Como grande parte dos serviços recentemente criados, nos *call centers*, a opção por modalidades de contratação que justifiquem a fragilização das obrigações contratuais, é frequente. No entanto, a precarização crescente das relações de trabalho, traduzida numa hierarquia de relações em que a prestação de serviços (recibo verde) está na base e os contratos diretos sem termo com a empresa no topo, pode ser entendida pelos trabalhadores como vantajosa. Em casos concretos, a flexibilização das formas contratuais pode corresponder melhor a projetos de vida fora do *call center*, à possibilidade de desenvolver outra atividade ou de construir os caminhos para tal. "Empregos de passagem", os *call centers* são considerados assim como um recurso transitório característico de uma situação em que os e as trabalhadoras não investem nem "vestem a camisola", segundo as suas próprias palavras. Esta forma desencantada de trabalho tem profundas consequências nos

níveis de participação, nas atitudes que se refletem na organização coletiva, nomeadamente através da sindicalização, na disponibilidade para construir caminhos que respondam à precariedade imposta como regra.

Em depoimento anónimo, na coletânea de textos que assinalou os 2 anos de atividade do *FERVE* (2009) surge o testemunho de “uma menina” licenciada, que acreditou que os recibos verdes seriam por 6 meses, “até ganhar experiência”. Passou 2 anos em horário completo, a fazer de conta que era profissional liberal e a ganhar 375 euros, depois de efetuados os descontos para a Segurança Social:

O desânimo começa a vir ao de cima a toda a força. Não vale mesmo a pena estar com qualquer esforço para agradar, para trabalhar bem, para cumprir seja o que for... A empresa começou a trabalhar contra ela própria porque trabalhadores assim não querem saber da empresa para nada, se não oferecem o mínimo de condições, se não dão valor ao empregado/a este/a também não valoriza a empresa. A menina está triste... In *Dois anos a Ferver*, Afrontamento, Porto, 2009, pp. 64

O trabalho realizado por Matos (2010), chega a conclusões semelhantes: “*call center operators whose careers in call centers have lasted from two to six years tend to express a sense of dispossession through feelings of entrapment, resentment and failure*” (Matos, 2010, pp.245). O tempo é, nesta perspetiva, forma de erosão da relação individual com o trabalho. A ausência de expectativas de uma carreira no *call center* dá lugar a projetos para mudar de emprego, para completar formações e trabalhar nas suas áreas de interesse. Para estas pessoas, as horas de trabalho são momentos de rotina em que desenvolvem um trabalho automático, a que não podem fugir de momento, mas que alimentam a ideia de abandonar por algo melhor.

Não é este o caso das pessoas a desenvolver trabalho de supervisão e de formação. Estas, com maior tempo de permanência no *call center*, geralmente gostam do seu trabalho e algumas ainda podem manter a esperança de poder vir a ascender na empresa. Contrastando com as pessoas que se mantêm na operação há longos anos, supervisores e formadores, obtêm do seu trabalho formas de reconhecimento que lhes permitem manter algumas expectativas de evolução positiva no trabalho.

Josefa trabalha há 4 anos em *call centers*. Recentemente, por vontade própria, pediu para passar a recibos verdes de forma a compatibilizar a sua situação com outros

projetos profissionais. Voluntária na mudança de contrato, teve de assinar uma declaração de consentimento expresso. Ao mesmo tempo, na mesma situação ficaram muitos dos seus colegas, porque a empresa os pressionou para tal. Pessoas com contratos de trabalho passaram para contratos de prestação de serviços após aliciamento com o salário:

O recibo verde era 3,5 euros à hora. Chamaram-me para me darem uma grande novidade que a partir de Novembro o valor horário do recibo seria de 4,25 euros. Primeiro espalharam a notícia de que o valor do recibo ia aumentar. Depois é que chamaram os trabalhadores temporários a aliciá-los que “vai aumentar, vais ganhar mais...” *Josefa, 35 anos, operadora, inscrita na Ordem dos Advogados*

Outras formas de trabalho podem significar um maior nível de precarização da relação laboral. É o caso dos estágios não-remunerados, das formações que se estendem e dos já referidos contratos de prestação de serviços.

Formas de precariedade naturalizadas quando se pensa no trabalho possível, ou sempre que se revê as hipóteses de construir um futuro profissional. Curiosamente, em dois casos, os entrevistados referiram o momento em que desenvolveram projetos a partir da experiência em *call center*, de criação do seu próprio emprego. Ambos, quando confrontados com a circunstância da perda do emprego e a receber subsídio de desemprego. Estes projetos falharam, mas podem oferecer uma imagem do ciclo de precariedade em que a hipótese de se tornar empresário de *call center*, utilizando conhecimentos e contactos adquiridos, pode ser vislumbrada como alternativa. No caso de Francisco, a interferência do “cliente” neste processo, demonstra ainda como as relações de trabalho podem estar envoltas numa opacidade evidente:

Trabalhava como coordenador numa empresa que entretanto fechou. Tendo o cliente ficado satisfeito com o trabalho que desenvolvi propuseram-me adquirir a empresa e continuar com ela. O cliente propôs-me isso. Obviamente não tinha uma condição financeira que mo permitisse. Fui para o fundo de desemprego e estudei a hipótese de constituir a empresa de raiz com o adiantamento do subsídio, mas isso tinha um custo demasiado elevado. *Francisco, 32 anos, supervisor de telemarketing, em call center há 1 ano e meio*

Por sua vez, Manuel viu terminado um contrato em que desenvolvia atendimento técnico para uma empresa de telecomunicações. Reconhece a ironia da sua situação quando, ao desenvolver um projeto de *call center* que oferecesse serviços a pequenas e médias empresas, recorreu ao financiamento do IEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional). A resposta negativa, no final de 6 meses, era acompanhada por uma consideração sobre os *call centers* enquanto “centros de precariedade e instabilidade no emprego”:

O mais engraçado é que nos 6 meses anteriores obrigaram-me a ir a 3 entrevistas de *call centers* do próprio IEFP. É daquelas ironias. Uma das quais nem chegava ao salário mínimo. Uma vergonha! Ofereceram-me 400 euros por 8 horas de trabalho. *Manuel, 32 anos, operador em call center há 4 anos*

6.2 Assistência ao cliente ou telemarketing?

Em Portugal, apesar do significativo crescimento do setor representado pelos *call centers* se poder situar no início dos anos 90, só em 2009 é que o Estado produziu enquadramento legal para esta atividade. O Decreto-Lei nº134/2009, define o que são estes serviços, quem os pode proporcionar e regras para o seu funcionamento. De uma forma genérica, procura proteger o ponto de vista da defesa dos interesses dos consumidores. Considera a legislação no seu artigo 3º “centro telefónico de relacionamento (*call center*) [como] estrutura organizada e dotada de tecnologia que permite a gestão de um elevado tráfego telefónico para contacto com consumidores ou utentes, no âmbito de uma atividade económica, destinado, designadamente, a responder às suas solicitações e a contactá-los, com vista à promoção de bens ou serviços ou à prestação de informação e apoio”.

São assim consideradas as duas vertentes do negócio: 1) a da prestação de um serviço para uma rede de clientes já constituída e que recorre ao contacto telefónico para resolver problemas ou solicitar informação, 2) a do contacto com vista a angariar clientes ou realizar vendas de produtos ou serviços.

Como veremos, aquilo que é frequentemente designado por *assistência* para designar o primeiro e por *telemarketing* para se referir ao segundo caso, são atividades

diferentes que se podem fundir na prática ou terem tantas variáveis que as suas linhas de demarcação se confundem. No caso de Lúcio, operador de uma empresa de telecomunicações, este responde à solicitação de um contacto feito no site da empresa, depois de entrar em contacto com estas pessoas, verifica qual a questão que querem colocar e encaminha-a para o departamento correspondente, mas, enquanto o faz, o seu objetivo é vender:

Enquanto ouço o cliente e procuro encaminhar, estou a analisar o que é que ele tem e o que não tem. Este cliente que me cai na linha tem apenas televisão e internet e verifico que não tem telefone, portanto vou tentar vender o telefone. *Lúcio, 38 anos, operador há 6 anos em call center*

Quando é realizado um contacto que visa resolver uma situação anómala, por exemplo com a prestação de um serviço em telecomunicações, o operador (enquanto ouve a reclamação) revê o contrato com aquele cliente e todas as possibilidades para lhe propor novos serviços. É isto assistência ou *telemarketing*? Naturalmente, a base de dados de clientes já constituída, é ferramenta fundamental para promoção de produtos, vendas e novos contratos, tornando um contacto original (neste exemplo de alguém que requer um serviço de assistência) em potencial venda de produto/serviço.

No Decreto-Lei 134/2009, são estabelecidos horários para o funcionamento do telemarketing, mas nestes casos, em que é o cliente que estabelece o primeiro contacto (*clik to call*) a partir do site da empresa, a possibilidade da venda já não se submete aos mesmos horários, o que se pode refletir em sobrecarga de trabalho e de funções para alguém na operação.

6.3 Gestão de comportamentos ou o paradigma da ameaça

No seu trabalho de campo junto de trabalhadoras de caixa da grande distribuição, a socióloga Sofia A. Cruz, traça um retrato dos clientes como potencialmente ameaçadores, pela agressividade e má educação com que podem atingir estas trabalhadoras. Apoiando-se em Richard Sennett a autora conclui: "a ausência de respeito num contexto marcado pela flexibilidade e pela precariedade gera desigualdades e situações nas quais os indivíduos deixam de se sentir como verdadeiros seres humanos" (2003, pp. 138). Admitindo também, no caso que

investigou, a existência de atitudes de solidariedade por parte de clientes que são o inverso destas situações e podem revelar fortes envolvimento emocional, a sua premissa inicial parece aproximar-se do paradigma da ameaça representada pelo cliente de *call center*.

À pergunta sobre os constrangimentos devidos ao trabalho, todas as pessoas entrevistadas coincidiram ao apontar o desgaste psíquico da sua atividade. Na sua opinião, este desgaste é essencialmente provocado pelos clientes em linha e pela sua agressividade frequente. Ter de ouvir, longos minutos, alguém em fúria, para quem o trabalhador do *call center* representa a empresa a quem se dirige a reclamação e ter de manter uma atitude cordata e profissional, constitui um esforço diário na profissão. Daí a importância das pausas para descansar, as formalmente instituídas e as impostas ao sistema através de subterfúgios que os operadores aprendem a conhecer, condição para retomarem o trabalho “com a voz no sítio”.

Levas um dia inteiro a ouvir clientes aos gritos. Coitadinhas das nossas mães, são chingadas de cima a baixo. Depois há outros que nos dizem, “isso não é consigo, é com o monhé, ou com o Sócrates, ou com o Passos Coelho”... mas nós é que ouvimos. É um stress terrível. *Maira, 56 anos, operadora há 4 anos*

Não é fácil gerir o comportamento das pessoas ao telefone que normalmente aproveitam estar por detrás do telefone para dizer tudo o que lhes apetece. Eu costumo dizer que é como estar ao volante, sentem-se como estão do outro lado do direito de enxovalhar e descarregar os seus problemas do dia na outra pessoa. *Manuel, 32 anos, operador há 4 anos*

Esta “gestão de comportamentos” é conceito recorrente nos discursos que descrevem a atividade das várias funções dentro de um *call center*. Operadores gerem clientes aos gritos, supervisores gerem operadores sabendo que “comportamento gera comportamento”, coordenadores gerem as relações dentro do *call center* e a relação com o “cliente” (não aquele que está ao telefone, mas quem paga a campanha).

Um universo que ajusta a linguagem à sua estrutura ideológica, tanto mais relevante quanto as formas de comunicação são matéria-prima essencial para a sua produção.

6.4 Neoliberalismo ou o falso fim da história

Desde meados dos anos 80 do século passado, que a flexibilidade e polivalência fazem parte da retórica neoliberal, aplicada às leis do trabalho e, de uma forma geral, a todas as estruturas de regulação sobre o emprego. Mercados flexíveis, estimulados por capitais velozes com necessidades flutuantes e trabalhadores descartáveis – nesse tempo a promessa de uma sociedade com Estado mínimo garantia a natural regulação dos mercados pelas leis da oferta e procura, pela livre concorrência, por uma espécie de bom senso social inerente à ideologia liberal. Três décadas passadas, a flexibilidade foi imposta e a polivalência no trabalho, de certa maneira, também. O bom senso e a natural regulação dos mercados, revelou-se uma fantasia que continua a alimentar, ainda hoje, uma perspectiva ideológica marcada.

Em 1986, em relatório dirigido à OCDE, R. Darhendorf, ideólogo principal do liberalismo desses anos, resumia assim, de forma aparentemente neutral, a flexibilidade: " a capacidade dos indivíduos, na vida económica e em particular no mercado de trabalho, de renunciarem aos seus hábitos e adaptarem-se a novas circunstâncias"⁹. Ignorando que o “mercado de trabalho” é, na sua essência, diferente dos outros mercados, pois a força de trabalho não é uma mercadoria como as outras, Darhendorf coloca nos indivíduos e na sua “capacidade” a condição para o que considera ser a modernização necessária das relações produtivas. A renúncia aos hábitos que preconiza, deve aqui ser entendida, como a renúncia a empregos estáveis, com direitos inerentes e reconhecidos socialmente, com formas de organização e representação que lhes garantam poder negocial face aos detentores do capital. Em suma, Darhendorf defendia o fim da capacidade reguladora das normas sociais e os trabalhadores como indivíduos à disposição dos mercados, ou seja dos empregadores.

Horários determinados segundo as necessidades da produção, assim como as férias, fim da contratação coletiva e predomínio dos contratos individuais, contratos a prazo, a termo certo ou falsos recibos verdes, contratos sem termo mas com despedimento facilitado, tudo isto a par de uma ausência flagrante da fiscalização do Estado e uma fragilização evidente das formas de direito de trabalho, é uma realidade comum nos *call centers* e, provavelmente, em muitos outros setores de atividade.

⁹ Citado por Fernando Valdês Dal-Ré (em Castillo, 1999)

A ausência de perspectivas de carreira dentro do *call center* desmente os responsáveis do ramo que, naturalmente reproduzem um discurso repleto de oportunidades de carreira e de construção de equipas estáveis. Nesse sentido, a estabilidade tornou-se uma miragem para estímulo à produtividade e uma promessa raras vezes cumprida. As pessoas que trabalham em *call centers*, projetam tendencialmente o seu futuro fora dos centros e longe daquele trabalho. Muitas constroem alternativas através do reforço de competências ou das suas habilitações académicas. Outras desenvolvem projetos paralelos que esperam, um dia, poder pagar-lhes um salário e permitirem-lhes sair do *call center*. Todas revelam ter baixas expectativas em relação ao trabalho de *call center* e, mesmo as que transmitem alguma resignação sobre a sua situação, esperam um dia poder estar a fazer outra coisa.

A média etária (ver Anexo I) contribui para a diversificação dos percursos. Das 19 pessoas entrevistadas, só 5 é que resumem a sua experiência profissional a *call center*. Tendo já sido bolseiras, tripulantes de ambulância, trabalhadoras do comércio ou serviços, atrizes, jornalistas ou editoras, estas pessoas relativizam a sua atual experiência no *call center* a partir de narrativas mais vastas onde a sua experiência é sempre a de um caminho dentro da instabilidade e precariedade laborais. O *call center*, neste sentido, torna-se um exemplo paradigmático, e vivido no presente, da continuidade dessa relação entre o seu trabalho e a precariedade.

7. PATRÃO INVISÍVEL

Tradicionalmente, na relação capital/trabalho, podemos considerar uma estrutura hierárquica piramidal em que quem está no topo e determina as condições de produção beneficiando com os lucros realizados, é o proprietário da empresa. Este, sendo detentor dos meios de produção, estabelece as condições de apropriação da mais-valia através do valor da força de trabalho contratada, dos tempos e da intensidade dos ritmos de trabalho. Esta figura de topo é genericamente reconhecida como entidade patronal, responsável máximo, empregador, ou “patrão” para quem as pessoas trabalham e com quem estabelecem contratos.

Pessoas concretas, protagonistas de decisões e das políticas empresariais seguidas, pertencem geralmente a classes sociais diferentes de quem trabalha para si. Com poder económico e poder simbólico, com capital social e capital financeiro, com investimentos e interesses tendencialmente diversificados em mais do que um negócio, em diferentes áreas económicas, e em vários pontos do mundo, o reconhecimento do “patrão” está cada vez mais dificultado por uma teia de relações em que nem tudo o que parece é.¹⁰

7.1 Capital de todo o mundo, unido

Se, na ideologia empresarial em que o trabalho é entendido como um custo e as pessoas que trabalham como meros "recursos humanos", a entidade patronal pode assumir, contraditoriamente, um papel protetor de quem atende às necessidades dos seus subordinados, por outro lado, a sua despersonalização transporta para um nível próximo do abstrato a figura do "patrão". Com efeito, a concorrência nos mercados internacionais, a globalização dos capitais e dos seus detentores, contribui para diluir a responsabilização, transfere a autoridade e transforma ainda o capital em entidade transcendente sem correspondência óbvia a sujeitos determinados: acionistas de sociedades anónimas, filiações em grupos internacionais, empresas a funcionar em *cluster*, fechando num sítio para abrir portas noutro canto do mundo que lhes ofereça mão-de-obra mais barata ou melhores condições fiscais.

¹⁰ Pedro Champalimaud, responsável da *Contact* e presidente da Associação Portuguesa de Contact Centers entre 2009 e 2010, parece ilustrar alguma continuidade entre o negócio dos *call centers* e as fortunas de origem industrial e financeira.

Os *call center* são exemplo desse fenómeno de internacionalização do capital e da sua procura constante para se multiplicar, procurando sempre as melhores e mais baratas condições de produção. Muitas empresas de *call center* operam a partir dessa realidade, em que as fronteiras nacionais não correspondem aos mercados onde agem, assegurando atendimento em diversas línguas e simulando uma proximidade inexistente com a realidade cultural dos países de origem de quem recorre às suas linhas. Índia, Brasil, Tunísia ou Marrocos são países que viram instalar no seu território inúmeras empresas de *call center*, a operar para o mundo anglo-saxónico, nos dois primeiros casos e para os países francófonos nos seguintes. Nestes casos, o custo muito inferior da mão-de-obra, justifica as deslocalizações. Aos operadores e operadoras angariadas nestes países, pede-se que adquiram conhecimentos sobre história e cultura dos países que vão estar na origem das chamadas, que tenham a pronúncia certa e que mudem de nome para melhor simularem pertencer a uma realidade sócio-cultural da qual, na realidade, não fazem parte. Essas são condições para o seu recrutamento e a sua capacidade para assegurar esta ilusão, determina a manutenção do emprego, como exemplificado por Venco (2009).

A componente tecnológica deste setor de atividade facilita estes processos de mobilidade internacional. As tecnologias de informação adaptadas à comunicação por telefone são um terreno fértil para estas mudanças de escala e de reforço do capital capaz de encontrar as vantagens de operar em palcos internacionais.

Países com regimes fiscais que garantam às empresas uma tributação menor também são uma das condições destas mudanças que funcionam, simultaneamente, como pressão junto de trabalhadores e trabalhadoras para baixar salários, aumentar cargas horárias e impor horas extra. Em polémica recente com uma importante cadeia de supermercados, ficámos a saber que 19 das 20 maiores empresas em Portugal, têm sede na Holanda. Apesar de ser aqui que contratam a força de trabalho que necessitam - ao contrário dos *call centers* deslocalizados - grande parte destas empresas pode realizar poupança significativa em impostos com este procedimento.

Mas a internacionalização dos *call centers* pode também ter outros benefícios e ser determinada por outros fatores, nomeadamente as vantagens da concentração e rentabilização de serviços no caso de empresas que operem a partir de uma realidade transnacional. Fernanda foi trabalhar para Barcelona há 4 anos. Desde então, é

operadora de uma empresa de aluguer de automóveis, numa linha falada em português e destinada a clientes portugueses. Atende essencialmente pessoas que querem alugar carros em Portugal, apesar de também poder atender as linhas espanholas se necessário. O serviço onde está trabalha para toda a Europa e organiza-se através de vários grupos linguísticos. Ganha mais do que um operador em Portugal, com as mesmas funções, mas menos que uma pessoa que tenha um trabalho equivalente na Alemanha, França ou Reino Unido.

Os países que estão no centro são só europeus. Esses são os países que nos pagam para atender as chamadas dos respetivos países, mas fazemos obviamente reservas para todo o mundo. Por exemplo, uma pessoa quer alugar um carro na Jamaica e telefona. Reservamos para todo o mundo, mas é um *call center* europeu. *Fernanda, 32 anos, operadora em Barcelona há 4 anos*

Mas também existem deslocalizações internas, dentro do mesmo país. Dora é supervisora de um *call center* que trabalha para uma empresa de telecomunicações. Explica como foi trabalhar para Castelo Branco, no lançamento de uma campanha que já supervisionava em Lisboa:

A mão-de-obra em Castelo Branco é muito inferior. Normalmente o que é feito é um estudo sobre os sítios com maior desemprego e Castelo Branco é um dos distritos com maior desemprego. Então as campanhas que pesam muito à direção em termos de dinheiro, foram para Castelo Branco. *Dora, supervisora, 32 anos, há 11 em call center*

Neste caso, a deslocalização obedece ao mesmo critério de procurar reduzir os custos do fator trabalho.

À mobilidade internacional do capital está longe de corresponder mobilidade idêntica do fator trabalho. Homens e mulheres assalariadas por conta de outrem resistem, naturalmente, a deixar as suas cidades ou países para procurar trabalho. Quando o fazem massivamente, é sinal de crise, muitas vezes de desespero, pela ausência de alternativas. O investimento constante na formação académica, a articulação desta formação com as expectativas profissionais e a esperança de poder

trabalhar nessa área, contrariada pelo conhecimento de que demasiadas habilitações podem também ser uma desvantagem:

Claro que não posso dizer a minha formação. Hoje em dia para arranjar emprego também é preciso mentir. *Renato, 32 anos, operador, licenciado em filosofia*

e o motivo para a procura de alternativas.

Algumas das pessoas entrevistadas tiveram experiências de trabalho fora de Portugal. Fernanda vive ainda essa experiência. Todos os outros, voltaram por opção, mas consideram que foi uma experiência de valorização pessoal. É o caso de António, o ex-sindicalista que esteve em Inglaterra a trabalhar em teatro para deficientes. E de Maira que, com experiência em teatro radiofónico, foi para Moçambique dar aulas onde fundou uma companhia de teatro independente. Ou de Miguel, que trabalhou em Londres como *wine adviser* para a cadeia Marks & Spencer. Ou ainda de Paulo, diretor em Portugal de uma empresa de telemarketing, que em 2005, quando terminou uma licenciatura na Universidade de Coimbra em História de Arte, no mesmo ano em que os estágios deixaram de ser remunerados, foi para Bilbao onde teve a primeira experiência como teleoperador. Aí desempenhou funções diferentes e deu os primeiros passos no ramo onde está ainda hoje:

Passei por todas, ou pelo menos pelas primeiras 3 etapas, lá [Bilbao]: vendedor, gestão do back office e supervisor. Depois fui convidado pela mesma empresa para replicar o trabalho que já fazia lá, cá em Lisboa. *Paulo, 31 anos, diretor, licenciado em História de Arte*

Hoje, confessa que fala diariamente com o diretor geral do grupo e sócio maioritário da empresa, um sueco que se desloca de 15 em 15 dias a Lisboa. As funções de chefia que ocupa justificam-no e tornam-no a exceção deste trabalho.

Falo com ele todos os dias, faz questão de me ligar e se ele não me ligar, ligo-lhe eu. (...) Mantemos uma relação e um contacto muito próximo, seja por email ou por telefone e com deslocações de um ou de outro. *Paulo, 31 anos, diretor*

A hipótese de procurar a vida noutro país, menos atingido pela crise e pelo desemprego, também esteve presente em algumas respostas sobre expectativas profissionais e projetos futuros.

Renato é operador há 7 anos e meio numa empresa de telecomunicações. Fez o curso de filosofia na Universidade de Coimbra e está agora a tirar dois mestrados em simultâneo, um em ciências documentais e um outro em filosofia na vertente educação. Começou a trabalhar no *call center* ainda durante a licenciatura, em *part time*, e também já esteve contratado a recibos verdes numa biblioteca pública. Nos últimos anos, candidatou-se para dar aulas e chegou a ser colocado numa substituição de 16 horas semanais, durante um mês. Como tinha de sair da sua cidade, prescindiu dessa colocação. Quando lhe perguntei sobre as suas expectativas profissionais, respondeu assim:

Em Portugal poucas. Quando terminar a formação em educação, se não conseguir arranjar alguma coisa por cá (as possibilidades disso acontecer são enormes!) saio. Acabar a minha ligação à Universidade e depois pensar o que é que vou fazer com o resto da vida. Até porque tenho 32 anos e as possibilidades já não são muitas. *Renato, operador há 7 anos e meio, estudante em 2 mestrados*

7.2 A câmara obscura¹¹ dos contratos: patrão ou cliente?

Das 19 pessoas entrevistadas neste trabalho, 9 assinam contratos de trabalho com uma ETT, 8 diretamente com a empresa de *call center*, 1 está contratada através de uma empresa de formação e 1 encontra-se em regime de prestação de serviços.

Apenas 5 destes 19 trabalhadores têm contratos sem termo. Ou “efetivos”, como geralmente os designam, alargando essa designação a si mesmos (ver Anexo IV).

Variável, a geometria da relação contratual pode coincidir ou não com as pessoas que trabalham ao mesmo tempo na mesma sala. Contratos de 3, de 6, ou de 12 meses podem coexistir com outros sem termo. Colegas de trabalho, lado a lado, mas contratados por ETT's diferentes em regimes diferentes. Pessoas cujos contratos se encontram associados a outros contratos em que a relação com a empresa cliente

¹¹ O termo “*câmara obscura*” foi utilizado por Marx e Engels na *Ideologia Alemã*, Avante, Lisboa, 1981 [1845], pp. 29, para reforçar a convicção de que a troca de bens no capitalismo, obscurece invariavelmente o trabalho humano que lhe confere valor. Neste processo, estaria a ocultação da exploração através da utilização da força de trabalho

do *call center* determina o seu seguimento: se a empresa cliente renovar o contrato, então o emprego também se mantém, caso contrário, cessa o contrato de trabalho.

As formas de intermediação são múltiplas e colocam sempre terceiros numa relação que já nunca é só entre trabalhador e patrão. Neste sentido, o “patrão” dilui-se em várias entidades através da subcontratação, dos contratos múltiplos e das suas redes de operação. A cadeia de comando é só uma linha que se sabe onde começa e nunca onde acaba e que dificilmente é acompanhada com nitidez. Ela confunde-se com o “cliente”, ramifica-se em empresas de recursos humanos, passa por ETT’s que se transformam noutras ETT’s, transferindo contratos e trabalhadores para novas situações.

Particularmente, a fusão possível entre os conceitos de “patrão” e de “cliente”, pode gerar alguma dificuldade em acompanhar o percurso de alguém com alguns anos já de trabalho em *call center*. Em momentos de mudança na estrutura dos serviços, de mudança também nas empresas que se subcontratam, de incerteza face à continuidade da relação de trabalho, o “cliente” (a empresa que recorre aos serviços do *call center*) pode ter uma palavra a dizer:

O cliente manteve os contactos comigo e sugeriu-me para esta empresa que já estava constituída. *Francisco, 32 anos, supervisor em telemarketing*

A empresa onde eu estava antes, por razões conhecidas, nomeadamente a crise em 2008, teve de fechar portas. E é precisamente um cliente dessa empresa que abre as portas da [nome da empresa] e acabo por ser convidado para trabalhar aqui. Um cliente acaba por me trazer para cá. *Paulo, 31 anos, diretor*

Ou, então também uma empresa que utiliza os serviços de um *call center*, é considerado e age como “patrão”, não no sentido jurídico, mas como a entidade que determina a relação profissional, sobrepondo-se (na prática) à entidade empregadora.

Quem faz a gestão do funcionário, se entra a horas, se sai a horas, se tem férias ou se não tem férias e por aí fora, é a empresa cliente. Quem faz a gestão deveria ser a entidade empregadora, certo? Mas não é, a empresa empregadora apenas passa cheques. *Ana, operadora há 26 em call center, contrato de 6 meses, com carta de rescisão entregue*

Temos, então, as empresas clientes dos serviços dos *call centers*, as empresas de *call center* e as empresas de emprego temporário. E como se tudo isto não fosse já bastante confuso, há ainda o cliente final, que é público da empresa cliente. Esse não se confunde com a entidade patronal e é quem, por regra, está do outro lado da linha e com quem os operadores falam. Por exemplo, uma pessoa que recorre a um serviço de atendimento da PT é o cliente da empresa que contratou o *call center* em *outsourcing* que por sua vez recorreu a trabalhadores de uma ETT. Mesmo que os termos, “empresa cliente”, “patrão/entidade patronal” ou “cliente final” se confundam, os trabalhadores sabem bem a diferença e reconhecem os mecanismos deste processo. Para quem trabalha num *call center* em regime de contratação através de ETT's, a empresa de trabalho temporário é uma entidade ausente da vida quotidiana e de toda a estrutura hierárquica estabelecida. A formalidade do contrato reflete-se apenas na proveniência do pagamento do salário ao fim do mês e o reconhecimento da autoridade patronal é transferido para a “empresa cliente”.

A relação formal é com a ETT mas nunca trato nada com a minha ETT. Nós temos uma administrativa que normalmente faz a ponte com todas as ETT's. *Dora, 32 anos, supervisora, há 11 anos em call centers, efetiva numa ETT [!!!]*

Desde que aqui estou há 3 anos que é a terceira ETT. Fui-me inscrever numa, tive aquela proposta, fui à entrevista e entrei por aquela empresa. Depois fiz um ou dois contratos e eles deram-me um outro contrato já de uma empresa diferente. Nem sequer escolhemos. Aparece-nos o contrato de uma nova empresa. Voltamos a assinar, voltamos a cumprir contrato. (...) São eles que escolhem, vão buscar, não sei como é que funciona. Eles é que nos apresentam os contratos já pelas novas empresas. *Lara, 31 anos, operadora em part time, há 3 anos em call center, contratada através de uma ETT por 30 dias*

Tenho uma pasta completa só de contratos que assinei. Há empresas ETT que eu nem cheguei a conhecer. Nunca lá pus os pés. Simplesmente recebo o meu vencimento na conta bancária. *Lúcio, 38 anos, operador em part time, há 6 anos em call center, contrato anual com ETT*

Como se torna claro através destes depoimentos, o cliente da ETT é de facto o patrão de quem trabalha, é ele quem decide os fatores de produção e quem gere a força de trabalho. A empresa angariadora limita-se a pagar salários e a garantir a sua margem de lucro através da diferença entre o que cada trabalhador recebe e o que a empresa cliente lhe paga por cada um. Este diferencial é motivo para descontentamento e especulação sobre o seu valor, atitude que corresponde a uma tomada de consciência destes mecanismos que obscurecem a relação com o empregador:

A força de trabalho de uma pessoa sustenta 3 entidades patronais: a empresa de *call center*, a ETT e o cliente [neste caso o cliente é uma empresa de distribuição de energia que contratou o *call center* para uma campanha específica]. Pelo menos estão a ganhar 3 vezes menos. Isto é roubo! As empresas de trabalho temporário é a coisa mais aberrante que alguém criou. *Josefa, 35 anos, operadora há 4 anos em call center, contratada a recibos verdes por sua vontade*

António moveu um processo em Tribunal contra a ETT que o contratava e a empresa onde de facto trabalhava (com maior detalhe no capítulo 8). Tendo visto reconhecido pelo tribunal as suas pretensões de terminar a subcontratação e ser integrado no quadro de trabalhadores da empresa de *call center*, passado pouco tempo preferia rescindir o contrato a submeter-se a todas as formas de represália e abuso. No seu relato, o trabalho do tribunal consistiu em averiguar quem detinha a autoridade dentro do *call center* e a quem devia obediência. A defesa da ETT apresentou um indivíduo como sendo o chefe direto de António, que nem ele, nem os seus colegas conheciam.

Por outro lado, se as ETT's podem ter um papel real na angariação de trabalhadores à procura de emprego, nomeadamente daqueles que ainda não tiveram qualquer experiência profissional, no caso dos *call centers*, esse papel é bastante limitado. Como também é exemplificado por estes testemunhos, uma vez a trabalhar num *call center*, regra geral, os contratos dos/as trabalhadores/as com diversas empresas de trabalho temporário sucedem-se, sendo estas escolhidas pela empresa cliente e transitando os trabalhadores de uma para outra por decisão exclusiva da gestão do *call center*. Nestes casos, podem acontecer situações em que os trabalhadores percam dias de férias ou de folga. Como todos os momentos de

renovação de contrato, a renegociação dos seus termos também se faz desta maneira, e a passagem de uma para outra ETT pode ser pretexto para alterar horários, vencimentos e condições de trabalho:

A ETT onde estava deixou de trabalhar com aquela empresa de *call center* e entretanto, as férias que eu tinha marcado... só uma, que envolvia uma viagem é que tive autorização de manter. As outras, tive de cancelar. *Bruno, 28 anos, operador de telemarketing, há 2 anos em call center, contrato atual de 6 meses com empresa de call center*

A constante eminência do final do contrato e a dúvida sobre a sua renovação aumenta a instabilidade das pessoas contratadas para quem estas decisões estão envoltas num manto de incerteza. Incerteza a que também não será alheia esta rede de intermediação e a falta de correspondência entre a figura patronal e a formalidade dos contratos.

Quando entrei estava numa ETT, contratada pela empresa onde estou agora que por sua vez estava contratada pela outra. É um subcontrato. Contratos semanais. Isso acarreta uma sensação de instabilidade porque nunca sabemos o que vai acontecer. Se um contrato está por renovar ao fim de 6 meses, não sabemos. Pode ter havido algum atrito mal resolvido, alguma situação por resolver e nós nunca sabemos. (...) Na altura em que comecei a trabalhar em *call centers* tínhamos mais a face de quem de facto mandava em nós, quem mexia os cordelinhos. Hoje em dia é difícil identificar quem está por trás do quê. É mais diluído. *Ricardo, operador, há 10 anos em call center, contratado a termo pela empresa de call center*

Está também presente nestes relatos a questão da modalidade do contrato de trabalho, que se encontra dependente da relação entre a empresa de *call center* e algum cliente específico. Independentemente de ser efetuado através de uma ETT ou diretamente pela empresa de *call center*, esta modalidade faz com que se atribua, implicitamente, aos trabalhadores responsabilidade parcial pelo prosseguimento dessa relação, estando estes diretamente interessados, uma vez que a continuidade do seu trabalho dela depende.

Como há abundância de ETT's eles reformulam contratos, alteram tudo, e isso permite-lhes fazer o que querem com as pessoas. (...) Os contratos com as pessoas são muitas vezes associados a projetos que também terminam. Eles aproveitam-se muitas vezes dessas ocasiões para baixar salários, baixar condições de trabalho, impor alterações de horários que não conseguiram impor contratualmente. Às vezes as mudanças de ETT são dentro do mesmo grupo. Há muitos negócios aqui no meio. Às vezes ganha uma empresa com um nome diferente mas que faz parte do mesmo grupo internacional que lhe permite fazer novos contratos. *Manuel, 32 anos, operador há 4 anos, contrato anual com empresa de call center e vínculo a contrato de "cliente"*

7.3 Reconhecimento da dominação e consentimento

Invisível, distante ou oculto em parte incerta na rede de relações comerciais e de dependência financeira em que se movem as empresas de *call center*, o patrão transforma-se em abstração que as entidades que assumem os contratos estão longe de revelar. A natureza transnacional das empresas nas áreas das telecomunicações e dos serviços e produtos financeiros, reforça esta distância e invisibilidade. No caso português, em que uma parte significativa dos *call centers* trabalha para a PT – 5 das 19 pessoas entrevistadas, as pessoas sabem quem é o administrador e a face pública da empresa. Mesmo que este seja apenas um funcionário de topo ao serviço dos acionistas, no seu discurso transformam-no em patrão. Invariavelmente, as pessoas entrevistadas neste trabalho, que desenvolvem a sua atividade profissional em centros ao serviço da PT, estão contratadas através de ETT's. Invariavelmente também, sentem-se, agem e falam como se fossem funcionárias da PT.

Especialistas na área da psicologia das organizações referem a utilização de trabalhadores temporários como um problema para o envolvimento e participação dos trabalhadores na vida das empresas (Chambel e Castanheira, 2010). Naturalmente, a natureza efémera de uma relação de trabalho é contrária ao envolvimento dos indivíduos e ao seu investimento no aperfeiçoamento das suas capacidades técnicas e competências. A qualidade dos serviços prestados por estes trabalhadores tende a diminuir, ao contrário das pessoas em contratos permanentes, tendencialmente mais capazes de assumir responsabilidades e um envolvimento maior com os objetivos da empresa. Mas, nas técnicas disponíveis para a gestão dos recursos humanos de uma

empresa de *call center*, há formas de contrariar esta tendência: "esta incerteza pode ser compensada desenvolvendo nestes trabalhadores temporários a percepção de empregabilidade, isto é a possibilidade de poderem vir a ter um emprego no futuro" (Chambel e Castanheira, 2010, pp. 84).

Confirmado pelos discursos frequentes que hierarquizam as formas contratuais e idealizam um percurso profissional com garantias crescentes ("a percepção da empregabilidade"), mesmo quando negado pela própria experiência, este princípio sustenta a dominação patronal e, simultaneamente, o consentimento dos e das trabalhadoras. No seu significado gramsciano, trabalhadores, homens e mulheres de um *call center*, vivem uma experiência de exploração da sua força de trabalho, internalizando formas e estruturas de poder.

Eu já vi discursos mais retrógrados e insultuosos em termos de direitos do trabalho, por parte de operadores, até que por parte de supervisores ou da direção de *call center*. É uma ideologia que é passada. Até porque acham que isso é uma forma de garantir os seus postos de trabalho. Rui, 32 anos, formador

Essa internalização nasce da expectativa de permanência no emprego, da reprodução de uma ideologia de produtivismo e eficácia, do estímulo à individualização e diferenciação entre iguais. Mais do que através de formas diretamente coercivas, como lembra Michael Burawoy num texto de polémica com o conceito de *homo habitus* de Bourdieu: "No longer able to rely on the despotismo of early capitalism, management had to persuade workers to deliver surplus labour; that is, management had to manufacture consent" (Burawoy 2012, pp. 194).

Quebrado várias vezes, o consenso sobre regras de funcionamento e a ideologia do *espírito de equipa*, a regra é de aceitação e reprodução dos seus princípios. A dedicação ao "cliente transcendente" como observado por Matos (2012) – transformada em estímulo e justificação para todos os procedimentos de intensificação do tempo e do trabalho muito para além das funções estabelecidas ou do horário suposto, é discurso comum. Sem referir a interseção de papéis entre cliente e patrão, o trabalho de Patrícia Matos reforça o papel do cliente enquanto construção

fetichizada de uma ideologia de funcionamento da empresa em que a soberania do cliente implica a disciplina dos/as trabalhadores/as

Também o direito do cliente a um serviço de qualidade é argumento reproduzido facilmente. Como no caso de Raquel que ao referir os momentos de agressividade a que está sujeita explica:

Tens de estar ali preparada para o cliente que vais estar ali a atender 3 minutos depois. Com uma voz já no sítio que o cliente a seguir não tem de estar a apanhar com a tua voz alterada pelo cliente anterior. *Raquel, 41 anos, operadora*

O facto de algumas empresas clientes também se encontrarem no espaço físico dos *call centers* e acompanharem diariamente as campanhas que contratam, significa uma pressão suplementar que se faz sentir na autocensura dos temas em conversa nos espaços de convívio. Como vimos já, a proteção do cliente, nas conversas entre funcionários, resulta num mecanismo de criação de consenso. Neste caso, com consequências para a capacidade de organização e mobilização de trabalhadores que, partilhando as mesmas experiências de exploração, e cruzando-se nos mesmos espaços, não as partilham e muito menos as questionam em conjunto.

8. RESISTIR E NÃO SÓ EXISTIR

Diante de uma plateia composta por jovens operários, em Zurique, Lenine explicava o momento determinante para a insurreição na Rússia de 1905. Para o dirigente revolucionário, que se dirigia aos jovens suíços em Janeiro de 1917, esse “domingo sangrento” em que uma massa humana de milhares de operários, tementes a Deus e ao Czar, se dirigiu ao Palácio de Inverno para exigir amnistia, liberdades cívicas, salário, terra e uma Assembleia constituinte eleita por sufrágio universal, foi o momento que despoletou a revolução e a chave para entender muitos dos acontecimentos posteriores. Reprimida com violência, a marcha pacífica dos “operários iletrados”, como sublinhava Lenine, resultou em mais de um milhar de mortos e muitos mais feridos. As palavras da petição que dirigiam ao Czar revelaram-se fatalmente certas: “Sire! Ne refuse pas d’aider Ton peuple! Abats la muraille que Te separe de Ton peuple! Ordonne que satisfaction soit donnée à nos requêtes, faits-en le serment et Tu rendras la Russie heureuse; sinon, nous sommes prêts à mourir ici même. Nous n’avons que deux chemins: la liberte et le bonheur ou la tombe” (Lenine, 1974, pp. 12, 13)

A convicção na energia combativa do proletariado era afirmada por Lenine em polémica com Max Weber, que acusava de menosprezar o significado dos acontecimentos de 1905 e de camuflar o maior movimento grevista da história, com consequências diretas em movimentos revolucionários na Turquia, Pérsia, China e na vitória do sufrágio universal na Áustria. Nove meses depois, o conferencista no exílio, regressava para dirigir a revolução de 1917. Em texto publicado em setembro de 1917 concluía: “it is infinitely more useful doing an experience of a revolution than writing about it” (1970: pp. 150)

Em Maio de 2012, mineiros asturianos marcharam até Madrid depois de terem enfrentado a polícia nas montanhas da sua região. O movimento grevista, reunido à volta do seu sindicato, com uma história de luta que se confunde com a história da indústria da extração do carvão, e com a defesa dos seus postos de trabalho condenados pelas lógicas da concorrência internacional, simbolizou, naqueles dias, a preocupação de todos por um país em crise. A solidariedade que se pode encontrar nestes exemplos, de certa forma clássicos do operariado, assegura formas de identificação e de reconhecimento dos processos de luta. O massacre de outros

mineiros, na África do Sul, fez do verão de 2012 uma marca de vergonha no país que se libertou do apartheid. O apuramento das responsabilidades e o processo posterior parecem confirmar que o Estado sul-africano e as suas instituições estão longe de poder garantir a igualdade de tratamento para todos os seus cidadãos.

Do momento crucial descrito por Lenine para a insurreição de 1905 aos movimentos grevistas de mineiros em 2012 podemos procurar uma linha em que, através de reivindicações específicas e da sua capacidade para responder às aspirações comuns de quem partilha as mesmas condições de exploração, ou de incerteza pelo seu futuro, o poder do Estado e a inevitabilidade da austeridade ditada pelos mercados podem ser postos em causa.

Com uma construção identitária forjada na luta e ilustrada por inúmeras vezes na literatura, os mineiros talvez representem uma espécie de trabalhadores em extinção: organizados no sindicato, capazes de lutas prolongadas, unidos. Ou porque, tal como os iletrados famintos na Rússia de 1905, já nada têm a perder.

De comum com os e as trabalhadoras de *call center*, pode não haver nada nestes exemplos. Certamente que lhes falta o enorme simbolismo das massas operárias capazes de grandes feitos e caldo para a cultura de todas as resistências, exemplos de lutas capazes de mudar o curso da história e de a submeter à vontade emancipadora de trabalhadores em luta pelo salário, jornada de trabalho ou simplesmente pelo posto de trabalho. Trabalhadores de serviços em plena sociedade de informação, a identidade de quem trabalha num *call center* não é à partida definida pelas condições de exploração ou pelo seu lugar na cadeia de produção de valor. A consciência de classe, necessariamente determinante para os processos de luta que libertam as extraordinárias energias de que falava Lenine, capaz de fazer bascular o poder das classes dominantes, vagueia por parte incerta. Sentimentos, dificuldades e histórias comuns não parecem ser pretexto para reforço identitário, para partilha e necessidade de organização, para processos de luta coletivos que transformem as condições de trabalho e possam dar corpo a alternativas a todas as transformações nas formas contratuais destas pessoas.

Individualizado, o trabalho, assim como a relação laboral, os trabalhadores são empurrados para realidades espartilhadas entre espaço e tempo. O tempo de trabalho não é mais aquele que define a vida e a realidade destas pessoas para quem os

caminhos da emancipação podem passar bem mais pela sua atividade em redes sociais, do que pelas respostas que constroem em comum com colegas de trabalho. Horários desencontrados e um sistema de prêmios que os coloca em vigilância permanente, uns sobre os outros, também contribuem para esta realidade. Uma realidade que opera a um nível diferente daquele em que é construído e estimulado o discurso do *espírito de equipa*. De forma subterrânea e pouco assumida, a individualização do trabalhador é uma vantagem para o patronato e afasta a ameaça das resistências coletivas.

Mas, na ausência aparente de processos de luta capazes de serem referência – como dos mineiros -, na desolação da atitude resignada de quem vive para trabalhar ao invés de trabalhar para viver uma vida plena, poderemos encontrar formas de resistências múltiplas e capazes de alterar significativamente o quadro das relações de forças dentro de uma empresa. Mesmo que se tratem de exemplos individuais, mesmo que sejam pequenos sinais, atitudes ou subterfúgios, eles podem revelar essa consciência de classe subterrânea, essa capacidade de exercer o poder dos de baixo quando tudo indica que o liberalismo ganhou espaço e parece justificar, cada dia, condições mais duras.

Nesta secção tentarei dar conta de como se organizam essas formas de resistência no interior de um *call center*, nos exemplos e na percepção das pessoas da sua utilidade. Seguirei, ainda, as tentativas de organização através de sindicatos ou de auto-organização em que os sindicatos intervêm. Farei ainda uma breve abordagem à utilização das novas tecnologias, nomeadamente das redes sociais que se afirmam como determinantes contrariando o isolamento e dando visibilidade a grupos que combatem a precariedade. Espécie de comunidades virtuais capazes de devolver, mesmo que momentaneamente, consciência, capacidade de luta e organização.

8.1 Interesse do cliente ou ideologia de dominação

Quando procurei inquirir sobre exemplos de conflitos no interior dos *call centers*, as pessoas dividiram-se claramente entre as que estão na base hierárquica (operadores) e as que têm responsabilidades de chefia ou exercem funções de formação. Para estas últimas, os conflitos existentes são fruto de incompreensão ou da fuga às normas estabelecidas, resultam sempre de problemas de funcionamento em

que trabalhadores e trabalhadoras são os principais responsáveis. Reconhecem, ainda, que existe uma margem entre a rigidez das regras e a sua aplicação e que a gestão dessa margem pode ser determinante para o ambiente de trabalho e consequentemente para a produtividade.

É o caso dos vários procedimentos para descansar entre chamadas: um minuto ou dois antes do próximo cliente, enganando a máquina que despeja chamada após chamada, para poder olhar para o lado, através da janela e “esvaziar a cabeça”. Francisco sabe que a gestão desses truques é fundamental para garantir a eficácia do grupo de que é responsável. Afirmar conhecê-los todos, até porque já passou pela operação, confiante de que se tornam estímulos para o trabalho e são importantes para a obtenção de melhores resultados:

A supervisão deve fazer uma gestão desses aspetos para eles [os operadores] sentirem que podem ser criativos. Deixá-los sentir que estão a quebrar o esquema, a contornar o que está definido, porque contribui para o conforto no local de trabalho. Se isso contribui para a motivação deles e alcançarem melhores resultados, não acho que devamos estar sempre a dizer “olha o intervalo é de 10 minutos, chegaste atrasado”. Isso vai quebrar-lhes a motivação e os resultados acabam por piorar. Eu sempre consegui resultados mais interessantes quando o controlo não é tão intensivo. Quando este tipo de controlo começa a ser intensivo eles começam a sentir-se intimidados. Começam a sentir-se tão controlados que o trabalho passa a ser feito com mais receio e a nível de rentabilidade acabam por não ser tão produtivos como quando lhes damos essa margem para contornar o sistema. *Francisco, supervisor de telemarketing, 32 anos*

“Contornar o sistema” pode, afinal, ser uma forma de garantir a ilusão da autonomia e transmitir responsabilidade. O que conta são os resultados, as chamadas atendidas, os contratos fechados, os clientes encaminhados.

De forma clara, também a regra de sigilo profissional é invocada sempre que há descontentamentos relativamente a horários, prémios, organização específica do trabalho. Para os supervisores, o facto das pessoas poderem falar entre si mesmo que estejam em campanhas diferentes, com clientes diferentes e condições também diferentes, é a origem para desentendimentos e reivindicações absurdas. Nas suas pausas e momentos de descanso, as pessoas são incentivadas a não falar de trabalho

com colegas, supostamente para defender os interesses do cliente. Mas, na verdade, quanto menos souberem daquilo que se passa na sala do lado ou no piso de cima, menos capacidade reivindicativa terão. Há uma ética profissional que é transmitida, com reflexos também no enfraquecimento da capacidade de organização, no reconhecimento de classe e dos restantes trabalhadores do mesmo *call center* como iguais.

8.2 Exploração e resistências, a subtilidade de um ciclo imparável

Lara é assistente (operadora) numa empresa de telecomunicações. Trabalha num edifício em que existem *call centers* de outras empresas do mesmo grupo empresarial. Violando as regras do sigilo, fala com colegas de outros pisos que trabalham para outras empresas. Dá-se bem com alguns deles. Quando soube que estes estavam a fazer uma carta dirigida aos superiores hierárquicos para protestarem pelas formas de avaliação e os prémios correspondentes, trouxe a carta para o seu local de trabalho e tentou incentivar os colegas a fazerem o mesmo. Afinal, os critérios de avaliação eram semelhantes e os problemas sentidos também. Mas estes não quiseram tomar nenhuma iniciativa e Lara acabou por se dirigir sozinha às chefias. Hoje, sente que é pouco levada a sério por ter uma imagem de contestatária.

Se eu um dia chego lá e apresento que não estou contente com isto e com aquilo, no dia seguinte perguntam-se se eu estou melhor. Aquilo passa por ser um devaneio, Eu digo, “eu não estou melhor. Continuo a ter a mesma opinião, continuo a achar que aquilo não está correto”. Se calhar por ser a única que diz aquilo que deve ser dito e quando não estou contente com uma coisa vou pedir explicações sobre isso, passo por ser reguila e não sou levada a sério. *Lara, operadora em part-time para empresa de telecomunicações, 31 anos, estudante de psicologia*

De uma forma geral os exemplos de conflitos que foram referidos nas entrevistas relacionam-se com motivos como: a gestão das pausas, superiores considerados incompetentes ou a atribuição de prémios. Estes são os conflitos num quadro de alguma estabilidade de um quotidiano de trabalho. Por outro lado, todos os exemplos de renegociação contratual, de novas situações impostas pela gerência ou transferência de uma ETT para outra, são processos complexos onde os sentimentos

de injustiça se podem sobrepor ao medo de agir e levar trabalhadores a posições assumidas coletivamente.

Para o conjunto das pessoas que trabalha com um *headset*¹², as pausas são decisivas para combater o stress e conseguir chegar ao final do dia de trabalho. A agressividade dos clientes é frequentemente invocada como fator de desgaste e de perturbação no atendimento do cliente seguinte. Encontrar a forma para poder descansar entre chamadas é fundamental para quem esteja na operação, sobretudo em serviço de *outbound*. Iludir o controlo automático que tudo regista - conversação, tempos, passos dados - para poder ter esses momentos das pausas permitidas, é geralmente possível, desde que não se torne ostensivo. As estratégias de descompressão podem diferir de pessoa para pessoa, mais ou menos expansivas, mais ou menos partilhadas com os colegas, mas todas passam por esse tempo - segundos normalmente - em que levantam os olhos do monitor, ignoram os quadros de espera e avisos luminosos e esquecem momentaneamente que têm do outro lado um cliente a quem têm de responder com “um sorriso na voz”.

As pausas regulamentadas são a oportunidade para sair da sala de operação, exercendo um direito fundamental, gerir os tempos de trabalho e de descanso. Na ambiguidade dessa gestão, em que o/a trabalhador/a é quem sabe quando precisa de fazer a pausa, mas tem de se submeter a aprovação superior, estão grande parte dos conflitos relatados, dos problemas e injustiças identificadas. Muitas vezes a aprovação tarda, ou por esquecimento dos supervisores ou porque há demasiadas chamadas em espera, quando finalmente é aprovada já está demasiado próxima do intervalo de refeição ou do fim do turno. Nestes casos, os operadores sentem-se frustrados, vítimas de um sistema que não lhes permite descansar, negando na prática um direito reconhecido. Reagindo, podem chegar a concretizar propostas que lhes garantam serem os primeiros agentes responsáveis por essa gestão. Essas propostas podem ser feitas diretamente aos supervisores ou aos coordenadores de centro e constituem sinais de descontentamento que os responsáveis sabem interpretar. Sem relatos de ações bem sucedidas, em que as chefias adoptam os procedimentos para as pausas

¹² Headset é a palavra inglesa para designar o conjunto articulado dos auscultadores e microfone, instrumento de trabalho que simboliza o trabalho em *call center*.

sugeridos pelos operadores, a resposta e simples atenção suplementar para esta questão é já vista como um sinal positivo e de como pode valer a pena agir.

Os prémios que constituem a componente variável do salário são outro aspeto entendido como gerador de conflitos, com alegações de favoritismos e falta de transparência nos seus critérios. Descritos por muitas das pessoas entrevistadas como "uma cenoura", os incentivos à produção obedecem a critérios de avaliação que nunca são claros. Parcialmente atribuídos aos clientes, a sua responsabilidade fica assim diluída e de certa maneira salvaguardada a posição da direção do *call center*. Mas as injustiças sentidas terão consequências no ambiente de trabalho, na relação com superiores diretos, na vontade ou falta dela para corresponder a novas exigências. São, simultaneamente, uma forma de dividir trabalhadores que comparam prémios entre si, entre quem os consegue e quem não os recebe. Sem critérios comuns de avaliação, sem clareza na sua atribuição, são sempre formas de condicionar a capacidade reivindicativa dos trabalhadores quando estes podem perder parte significativa do que auferem no final do mês como represália ou castigo. No que diz respeito à gestão das pausas e à atribuição dos prémios, os conflitos surgem com estrondo ou em baixa intensidade. Geralmente de forma individual por alguém que toma a iniciativa, mesmo que depois tente agregar colegas a uma posição comum.

As horas extraordinárias, mesmo quando pagas de forma suplementar, são uma opção do trabalhador. Elas podem corresponder a exigências do serviço e a necessidades devido a momentos de maior intensidade dos fluxos de trabalho, a flutuações que a gestão tenta compensar através do aliciamento para a realização de turnos suplementares. A possibilidade de recusar esse trabalho extra confere às pessoas uma forma de resistência passiva, de protesto silencioso pelas condições de trabalho. Mesmo que saibam que a linha da legalidade é muitas vezes demasiado frágil para lhes proteger os postos de trabalho, arriscam serem considerados maus trabalhadores. Sabem os mais experientes que as avaliações são tão subjetivas que essa é só mais uma situação que joga contra si. O tempo de não-trabalho, de que podem dispor, com a família, amigos ou a desenvolver projetos para além do emprego que têm, é valorizado ao mesmo tempo que gozam a situação de poder exercer uma represália ao chefe ou à empresa.

Em relação às horas extraordinárias, não falta, ninguém faz. É mais uma forma que a gente tem de se vingar. Até precisamos do dinheiro mas não faço porque não sou reconhecida por isso, porque sofro injustiças todos os dias ao nível de prémios, ao nível de distribuição de trabalho. Não faço. *Josefa, 35 anos, advogada e operadora de telemarketing em inbound, há 4 anos em call centers*

Pedem-nos horas extra por vezes por um acumular de trabalho que não depende de nós. Ou porque o sistema informático foi abaixo durante uns dias ou porque houve um acumular de trabalho por parte do cliente. Isso é muito problemático de gerir. Não de uma forma aberta, que não é legal, mas também somos penalizados, na lista negra, cinzenta... se dizemos que não. Eu digo sempre que não e justifico que não tenho vida para isso. Digo muitas vezes que se a causa do atraso fosse minha tudo bem, mas não é. Nem tenho de cá estar. *Ricardo, 37 anos, operador há 10 anos, atualmente no backoffice de uma campanha de telemarketing*

A intensificação dos ritmos de trabalho com a atribuição constante de novas competências é uma realidade para a generalidade dos trabalhadores. As suas capacidades de adaptação a novas exigências, de cumprirem cada vez mais requisitos e garantirem um volume de trabalho maior, é condição de apreço por parte dos chefes e potencia a continuidade no emprego. Flexibilidade e polivalência podem adquirir aspetos relevantes no trabalho em *call centers*. À sua gestão compete ter sempre pessoas a trabalhar (ao telefone), se não for numa campanha noutra, se não for no trabalho para que se prepararam e foram contratadas, em outro que naquele momento exato precise de mais pessoas e da sua força de trabalho. Foram relatados casos de pessoas que podem passar de uma chamada *inbound* para outra *outbound*, de um serviço para outro conforme os chefes decidem, com o trabalho sempre a somar, sempre a aumentar.

Maira trabalhou em quase tudo na vida. Deu aulas e fez teatro, em Portugal e em Moçambique, foi jornalista e educadora num centro educativo do Ministério da Justiça, viu-se desempregada e hoje, com 56 anos está há 4 num *call center* onde chegou através do filho que já lá tinha trabalhado. No seu serviço de retenção de clientes, tem plena consciência do aumento desse trabalho que consiste em telefonar a clientes que solicitaram a rescisão dos respetivos contratos e aliciá-los a retrocederem nessa intenção:

Dantes dávamos a ofertazita. Agora já fazes as mudanças de casa, as alterações de pacote e estão sempre a dar-te mais e mais. Tarefas que eram do backoffice já fazes em frontoffice. Tumba, tumba, tumba. Por exemplo, tu retinhas um cliente de satélite e só retinhas o satélite. Agora não, és obrigado a reter o satélite e se o cliente tiver uma linha de rede ADSL mais internet, já tens de fazer retenção de linha de rede mais ADSL. Tens de fazer vendas ao mesmo tempo. Vendas de serviço de débito direto. Ou seja, estão sempre a dar-te mais e mais trabalho. *Maira, 56 anos, operadora em call center de telecomunicações há 4 anos*

Na sua segunda entrevista confessa ter pedido para mudar de serviço, porque a retenção, apesar de ser melhor remunerada "dava-me cabo do juízo".

E ainda, as pausas, como fonte de conflitos e pano de fundo para a resistência surda que ignora as condições objetivas, a representação formal, a capacidade de vencer ou a possibilidade de ser vencido. Salientando o “ambiente de terror” que se pode viver num *call center*, em que a ameaça de despedimento é permanentemente utilizada para submeter as pessoas, pois "há sempre 200 pessoas há espera do seu lugar", relata:

Houve uma altura que resolveram impor que as pausas não eram como nós queríamos, eram 12 minutos de manhã e 12 minutos à tarde. Ora eu sou fumadora e outros colegas meus também e não podemos ficar esse tempo sem fumar. Eu contestei, contestei e ganhei. Mas ameacei que me vinha embora. A atitude era de trombas, má disposição, fazer o trabalho contrariada, tipo criança mimada. Conseguimos voltar a ser nós a gerir as pausas. *Maira, 56 anos, operadora*

Se os processos de produção intensiva podem justificar um movimento de acumulação de um número cada vez maior de funções, esse facto também se pode tornar uma vantagem para o/a trabalhador/a. Quanto maior for a experiência de alguém que tenha já passado pelos diversos serviços em que o *call center* está organizado, quanto maior for o conhecimento do conjunto dos procedimentos, regras e passos para a conclusão do serviço final ao cliente, melhor será a perceção da cadeia de produção e dos segredos do negócio. Um ou uma trabalhadora experiente, forma opinião sobre procedimentos, relação com o cliente, vantagens e desvantagens de

cada opção da administração. Essa percepção pode ser uma arma poderosa no momento de negociar contratos ou de exigir condições.

Movimento contrário à taylorização, em que a divisão do trabalho expropria o trabalhador do conhecimento global do processo produtivo, esta tendência de acumulação de funções encontra suporte na insistência pela produtividade do trabalho e racionalização de meios. Por outro lado, confere aos trabalhadores um poder maior do que aquele que era suposto terem. A fluidez dos negócios geridos a partir de um *call center*, de novos produtos, pacotes e condições em constante alteração, de procedimentos de adaptação ao mercado da concorrência e às flutuações do poder de compra, transforma muitas vezes em experimentação o trabalho de um turno ao telefone.

Nessas situações, os procedimentos a seguir encontram-se muitas vezes em aberto e são regras estabelecidas a partir da experiência do contacto, das respostas e questões colocadas especificamente, da percepção dos operadores sobre o trabalho em si. Muitas vezes essas regras são simplesmente ignoradas ou adaptadas, novos procedimentos são adquiridos através da prática e em concordância com as chefias que acompanham o processo e procuram interpretá-lo. Regras, escritas ou não, transmitidas pelos operadores uns aos outros e que podem passar a ser incluídas nos regimes de formação.

Manuel trabalha há 4 anos em *call centers*, agora em atendimento técnico a clientes empresariais para uma empresa de telecomunicações. Passou já por um processo de luta a propósito da renegociação de contratos num momento em que a empresa para onde trabalhava estava a ser comprada por uma outra. De uma ETT para outra, as condições oferecidas pioraram substancialmente e, com os seus colegas, recusou-se a assinar os novos contratos. Durante o tempo que durou este braço de ferro, utilizaram os conhecimentos adquiridos como forma de pressão e represália. No seu último dia, antes de sair, exerceram esse poder:

Apagámos tudo que tínhamos na empresa, de registo, tudo. Não deixámos nada. Nós éramos a equipa empresarial, de suporte comercial, apagámos tudo o que existia. Só deixámos o que não podíamos apagar que era o que estava em curso no sistema. De resto tudo o que era *know how* da equipa... nós éramos uma equipa que a maior parte

deles já lá estavam há mais de 5 anos, apagámos tudo o que havia para apagar. Deixámos o mínimo de *know how* disponível para a empresa e saímos todos em conjunto. Deixámos tudo a zeros. De um dia para o outro, eles não acreditaram na situação até ao final. Não tinham previsto a situação, tiveram de recorrer a pessoas que não sabiam o que estavam a fazer, não tinham *know how* sobre aquilo e a coisa correu mesmo mal. Passado um mês perderam o contrato. *Manuel, operador assistência técnica para redes informáticas, 32 anos*

Neste caso, a consequência da recusa em assinar os novos contratos foi o despedimento, Manuel considera por isso que foi uma luta perdida. Até porque grande parte dos seus colegas submeteu-se posteriormente às novas condições e retrocedeu na atitude inicial. Mas como afirma, "nós ganhámos moralmente, mas perdemos, disso não tenho dúvida". Os acontecimentos posteriores, em que a empresa de *call center* perdeu o contrato e em que a pessoa que geriu este conflito, acaba também por ser despedida, tornam-se compensação e justificativo moral para a luta que travou.

Analisando as formas de resistência coletiva através das memórias de militantes do Partido Comunista no Couço, a antropóloga Paula Godinho salienta a relevância destes processos, mesmo quando resultam em derrotas: "Interessa-nos aqui salientar as formas de ação coletiva, seja quando os seus objetivos foram atingidos, seja quando se frustraram – mesmo nestas circunstâncias, os efeitos foram profundos e os resultados tiveram reflexos em termos gerais, transcendendo a esfera local. Nos momentos de mudança histórica acelerada, há um ponto assumido de não retorno, a partir do qual os envolvidos têm consciência de que já não podem recuar e que nada voltará a ser como dantes" (2001, pp. 37).

Rui fala de pequenos boicotes a produtos e a procedimentos. Apesar de ter estado durante vários anos em operação de telemarketing, agora integra a equipa de formadores da empresa e uma das suas funções é acompanhar a implementação de novos métodos e estratégias para novos produtos do cliente principal da empresa onde trabalha. Reconhece que, por vezes, estes novos produtos não têm sentido para o cliente e, automaticamente, para o operador/vendedor:

O que há são coisas não combinadas, não faladas mas que acabam por acontecer que são pequenos boicotes. As pessoas boicotam de forma frequente as coisas, não

acreditam nos produtos e boicotam-nos. Não os apresentam aos clientes. Ou apresentam de uma forma que sabem elas próprias que é descontextualizada. Depois é um bocado ingrato porque sendo formador tens de lá ir e dizer "malta é preciso fazer isto assim, o cliente pede, faz parte do vosso trabalho apresentar". Esses boicotes têm vários tipos de soluções e resultados, às vezes as próprias chefias acabam por dar o braço a torcer e outras vezes não. *Rui, formador. Há 3 anos e meio em call centers*

Apesar de conhecer bem a capacidade de exercer represálias por parte dos chefes, este formador integrou no seu *call center* um movimento de reivindicação sobre flexibilidade de horários e atualização salarial. Reconhece com agrado que por parte da sua chefia direta houve muita receptividade à proposta que apresentaram, apesar dela não ter tido consequências nem ter sido seguida pela direção da empresa. Mas o facto de terem ganho o chefe para a proposta foi uma vitória que Rui salienta.

Recorda, ainda, uma proposta de formação que a sua equipa de formadores entendeu como absurda e fizeram-no saber aos chefes. Em concertação com os operadores boicotaram ativamente determinados procedimentos e conseguiram impor uma situação em que estes deixaram de ser considerados:

Fomos fazendo pequenos boicotes, demorando a entregar as coisas nos prazos, púnhamos muitas questões, levantávamos muitas dificuldades para que aquilo fosse implementado. E acabou por não ser implementado e desistiram. Em relação aos operadores posso dizer que houve serviços que era preciso dar aos clientes e as pessoas de forma sistemática não apresentavam aos clientes ou então apresentavam de forma completamente incorreta. O cliente e as chefias acabaram por dar o braço a torcer apesar daquilo continuar nos procedimentos. *Rui, 31 anos, formador*

Os “pequenos boicotes” de que fala o Rui, a “atitude de trombas” da Maira ou ter apagado a informação sobre procedimentos recolhida ao longo do tempo de trabalho que o Manuel relatou, são momentos de resistência calada, “armas dos fracos” já descritas por James C. Scott (1985) no estudo sobre formas de resistência camponesa em Sedaka, uma aldeia malaia: “For most subordinate classes, which, as a matter of sheer history, have had little prospect of improving their status, this form of resistance has been the only option. What may be accomplished *within* this symbolic

straitjacket is nonetheless something of a testament to human persistence and inventiveness” (Scott, 1985, pp.33)

Formas mais individuais do que coletivas (apesar do exemplo de Manuel ser o de uma luta partilhada com os colegas), carentes de organização mas não de expressão simbólica, elas representam uma luta de classes de baixa intensidade e, simultaneamente a possibilidade de resistência nas mais difíceis condições. O *registo escondido* destas formas de resistência acompanham o ciclo que Paula Godinho (2001) refere, de continuidade com a repressão, efeito e causa, simultaneamente, de conflitos. A imaginação perante a adversidade, a capacidade de ir colocando o pauzinho na engrenagem e de obter pequeníssimas vitórias, não pode fazer pender a balança para outro lado mas garantirá algum equilíbrio. A resignação às injustiças será sempre aparente e mesmo quando não surge visível, pode constituir-se em estado larval que obstaculiza planos do empregador e ao mesmo tempo, confere dignidade aos trabalhadores que resistem, discreta mas ativamente.

Desigual, o poder dentro de uma empresa de *call center* é do patrão, do cliente, do cliente-patrão, do grupo económico a que a empresa pertence, da ETT formada ou contratada pelo cliente. Muito raramente é que as iniciativas de trabalhadores/as são consideradas, sobretudo quando estas traduzem reivindicações por condições de trabalho ou de contrato. Neste contexto, estas "armas dos fracos" representam as formas quotidianas de exercer uma espécie de poder dos de baixo, em que as pessoas exploradas e que sabem ter o seu futuro ameaçado caso se tornem sujeitos de uma contestação demasiado visível, contestam mesmo assim.

Refletindo sobre o autoritarismo patronal e as formas de resistência dos operários e operárias da indústria do calçado em São João da Madeira, Elísio Estanque aproxima-se desta ideia. “Pude comprovar que a conflitualidade pode assumir-se sob diversas formas e que os conflitos potenciais, bem com as situações de profunda insatisfação no trabalho, não dependem da influência do sindicalismo ou de ideologias revolucionárias. Os sinais de rebeldia tácita, subtil e latente estão abundantemente presentes e assumem as mais variadas formas. A linguagem simbólica que se inscreve nos gestos e comportamentos quotidianos exprime clivagens e posições que resultam do exercício do poder despótico e do medo que lhe é inerente. É uma *linguagem de*

ressentimento (ou se quisermos, de classe) a que se inscreve não na consciência, mas na identidade do coletivo operário” (2004, pp. 125)

No mesmo texto, ilustrado pelo caso que estudou e onde fez observação participante durante 3 meses, vestindo a pele de operário, defende a falência das concepções tayloristas da organização da fábrica. Sendo modelos de referência para a generalidade dos empresários, estes nunca conseguiram a separação completa entre a concepção e a execução, nem despojar completamente os operários de algum nível de conhecimento geral do processo produtivo. Nesse fracasso dos industriais do calçado, cresce o poder informal, a capacidade de resposta, as formas de resistência dos homens e mulheres assalariadas no setor.

Numa situação limite, já com o despedimento em curso, Vitor confessa que "passámos a ser todos pessoas a partir do momento em que estávamos despedidos e a ser todos solidários". Este operador que trabalhou durante 4 anos em *call centers* com contratos curtos a fazer telemarketing, viu-se no mesmo *call center* contratado com dois contratos de tempo parcial por ETT's diferentes. Totalizava 8 horas no mesmo posto de trabalho, com as mesmas funções e com a mesma chefia, mas tendo dois contratos não recebia subsídio de refeição. Depois de ter organizado um abaixo-assinado que propunha uma gestão partilhada das pausas entre a supervisão e os operadores, viu o seu contrato terminar sem renovação, ao contrário dos seus outros colegas.

O trabalho de Selma Venco (2009) de análise das condições e significados do trabalho de telemarketing no Brasil, ressalta a cumplicidade silenciosa que trabalhadores podem desenvolver entre si para iludir formas de controlo. A partilha de conhecimentos e técnicas que aliviam esse controlo (ou o iludem) é um dado deste trabalho que a autora entende constituir uma forma de solidariedade em tudo contrária à organização do trabalho e aos objetivos da gestão de um *call center*. No estudo que realizei, também esteve presente esta solidariedade que contraria as normas instituídas, que partilha conhecimentos e formas de escapar à vigilância dos chefes e das máquinas, que age subterraneamente e se constitui como forma de conhecimento alternativo - espécie de "manual de sobrevivência" em que as pessoas com mais tempo e experiência protegem os mais recentes.

8.3 Sindicatos, precários e sindicatos precários

A dificuldade de organização sindical nos *call centers* será partilhada em muitos outros setores de atividade que empregam essencialmente trabalhadores com contratos a termo. A sindicalização ou a simples presença do sindicato nos locais de trabalho é entendida como uma ameaça ao funcionamento da empresa por parte dos seus responsáveis. A exceção é a PT, onde os sindicalistas são autorizados a entrar para contacto com os trabalhadores nos momentos de pausa e têm ainda painéis sindicais para afixação de informação. Em todos os outros *call centers*, os sindicatos ficam à porta e quando são chamados a intervir em situações de conflito, conferem aos trabalhadores uma forma de pressão suplementar face às administrações.

António trabalhou 4 anos num *call center* de uma empresa de telecomunicações, contratado através de uma empresa de trabalho temporário. Foi eleito delegado sindical do SINTTAV (Sindicato Nacional dos Trabalhadores de Telecomunicações e Audiovisual) e, após um período de aliciamento em que a empresa tentou oferecer-lhe melhores condições que aos colegas, integrou um grupo de trabalhadores que iniciaram um processo judicial contra a subcontratação de que eram alvo. O processo durou 4 anos até ter uma decisão. Nesse período de tempo, António foi suspenso e proibido de entrar nas instalações do seu trabalho, viu-se só em tribunal uma vez que os seus colegas desistiram do processo e integrou a direção do sindicato. Uma vez suspenso e sem salário, o sindicato que tinha promovido o processo judicial, garantiu-lhe um salário equivalente para António trabalhar na implementação do sindicato nas empresas de *call center*. Foi, durante esse período, organizador e ativista do sindicato, seu representante em estruturas internacionais e na União de Sindicatos de Lisboa da CGTP. António foi precursor de um trabalho sistemático de identificação de problemas, presença e ativismo sindical nos *call centers*.

O processo judicial que protagonizou teve uma decisão favorável uma vez que conseguiu provar que a relação laboral que tinha era com a empresa de telecomunicações e não com a ETT. A subcontratação terminava assim por decisão judicial e António era integrado automaticamente no quadro da empresa cliente. Apesar desta decisão em primeira instância, o recurso no Tribunal da Relação absolve

a empresa apesar de confirmar a condenação da ETT. Entretanto, António teve atividade intensa no sindicato, integrou os primeiros grupos de precários e a mobilização em torno da denúncia das condições de trabalho nos *call centers*, coordenou no SINTTAVE um grupo de ativistas que, de forma sistemática, tiveram presença e organizaram a representação sindical neste setor.

A decisão judicial que fazia jurisprudência sobre todas as contratações através de ETT's acabou por ser um vitória pessoal com pouco significado e abrangência. António acabou por ter de negociar uma indemnização com a empresa para se vir embora, em situação de fragilidade. Apesar da decisão judicial, a empresa não lhe pagou os anos que esteve suspenso e António não consegue devolver esse dinheiro ao sindicato. Esse facto e a percepção de que o sindicato era uma estrutura em que os seus dirigentes eram objeto de privilégios pessoais, afastaram-no da sua direção e fazem-no ter um discurso bastante pessimista sobre o sindicalismo que considera demasiado submetido a interesses partidários.

No período em que assumiu o papel de organizador do SINTTAV nos *call centers* e teve da direção o apoio necessário, António revê-se naquilo que conseguiu fazer e fala com orgulho:

Quando telefonavam para o sindicato eram atendidos por um reformado que lhes falava de contratação coletiva, quando estavam a querer saber uma questão de horas que não tinha nada a ver. Percebiam que essa pessoa não estava a par da realidade. Eu passei a ser a pessoa dos *call centers*. Daí que tenha também sido dentro do sindicato o dirigente que coordenou toda a movimentação dos *call centers* a nível nacional. As camadas mais jovens identificavam-se com aquilo que eu dizia, percebiam que eu estava dentro da matéria e das condições de trabalho que estavam a ser vividas. (...) Eu era um jovem dirigente sem muita experiência mas apercebi-me que a minha experiência era muito superior aos muitos anos de sindicalismo que alguns dirigentes que estavam lá há muito tempo desfocados da realidade. (...) Quando ia a um *call center*, levava um portátil, tirava todas as condições físicas daquele *call center* e depois apresentava propostas de negociação à empresa. *António, ex-dirigente sindical, eleito em 2004 delegado sindical*

Outras experiências cruzam-se com este tempo em que António teve atividade sindical no mundo dos *call centers*. Confirmam uma tentativa real de intervir e

estabelecer uma rede de ativistas capazes de organizar lutas concretas e responder às situações colocadas por parte do SINTTAV.

No conflito relatado por Manuel, a presença do sindicato é utilizada pelos trabalhadores como fator de pressão junto das chefias. Foi a partir do momento em que os trabalhadores decidem agir em conjunto que o sindicato é chamado a intervir e a sindicalização entendida como elemento fundamental nessa relação entre trabalhadores/as e organização sindical. Distantes das considerações sobre a consciência de classe e o entendimento das formas de organização sindicais como a sua expressão evidente, as pessoas que trabalham em *call centers* relacionam-se com o sindicato através de momentos de dúvida, conflito e tentativas de respostas coletivas para os seus problemas. Ao contrário das subtis formas de resistência quotidiana essencialmente individuais e que dispensam a presença dos sindicatos, estes momentos convocam-na e utilizam-na.

Havia uma transição em curso [em emprego anterior], as pessoas estavam com o futuro incerto e aí houve um conflito laboral grande. Chamámos o sindicato e eles chegaram a ir lá o que causou na altura um tumulto porque não era habitual a presença de sindicatos (...) A ida do sindicato serviu para assustar a gestão do *call center* mas também para chamar a atenção das pessoas que estavam muito adormecidas (...) causou um efeito bola de neve que levou depois a uma organização laboral mais coesa.

(...) Foi uma questão de precaução também em relação com a empresa. Nós aconselhámos as pessoas – e a maior parte delas nem deve ter mantido a sindicalização a seguir, devem ter pago aquela quota e acabou. Mas era uma questão de proteção legal também. Para já permitia ao sindicato ter outro tipo de relação. Não vais pedir ao sindicato que vá um sítio onde não tem ninguém. *Manuel, 32 anos, operador*

Utilizada e preparada, a presença sindical nos *call centers* é simultaneamente uma expressão de resistência à rotina hierárquica, elemento de pressão em conflitos concretos, argumento para vencer o medo e agregar pessoas numa luta comum.

Eles [gestão do *call center* em que Manuel trabalhou] não sabiam lidar com um sindicato, não sabiam. Eles tentaram dizer ao sindicato para ir embora e o sindicato

disse: “Não vamos. Temos aqui associados que nos pediram para vir”. E eles, “então identifiquem esses associados” Aquelas coisas básicas e nós recusámos. Sendo que isto ainda foi preparado. Alguns dias antes começaram a aparecer coisas do sindicato nas mesas e uma semana antes começou a aparecer a imagem do sindicato. *Manuel, 32 anos, operador*

Nos casos excecionais em que a presença dos sindicatos está acordada com a empresa e permitida, encontramos a mesma expressão de desafio, a mesma utilização dessa presença para afirmação de uma identidade consciente dos direitos expressos nas leis e da capacidade de organização:

Vão às salas, distribuem informação mesa a mesa, ficam por ali algum tempo. Nós é que não temos possibilidade de falar com eles mas eles estão ali disponíveis para nós falarmos com eles. O gestor do edificio vai logo lá para cima para ver quem fala e quem não fala com eles. Logo na intimidação. Mas mesmo assim nós falamos, desafiamos a autoridade. Entre chamadas, se não caiu uma chamada. Foi assim que me fiz sócia. *Maira, 56 anos, operadora, sindicalizada no SINTTAV*

Mas nem sempre a ação dos sindicatos vai ao encontro das necessidades e desejos dos/as trabalhadoeres/as. Exemplo único de uma reunião promovida entre os trabalhadores, no seu local de trabalho, a história de Renato é também de intervenção a partir de um processo de aproximação ao SINTTAV e da sua eleição como delegado sindical. Justifica essa aproximação pela consciência que lhe é conferida pela participação e militância numa organização de esquerda e que o fez seguir esse caminho. Em Outubro de 2010, num momento de negociação de contratos, Renato promoveu uma reunião que pôde acontecer nas instalações da empresa por desconhecimento das chefias. A mobilização foi durante o fim de semana e através de contactos de email e telefones. Para além disso, alega a cumplicidade de muitos supervisores também em processo de revisão de contratos. A reunião participada, estabelece um plano de luta e elege uma comissão, chega a discutir a hipótese de greve. Segundo Renato, o papel do sindicato nesse momento é de desarticular a luta. A partir do momento em que o seu vice-presidente vai à empresa defender que os trabalhadores deviam assinar os contratos e esperar negociar as suas clausulas mais gravosas, posteriormente, a luta acaba e os trabalhadores assinam vencidos tudo

aquilo que contestavam e contra o qual estavam dispostos a lutar. Contundente, Renato oferece uma explicação muito pouco favorável para o sindicalismo:

Os sindicatos que trabalham na [nome da empresa], na minha caracterização pessoal, vão até à última defender a imagem da empresa. Em qualquer circunstância de atrito vão sempre privilegiar a relação que presumo seja bastante boa com a [nome da empresa]. *Renato, 32 anos, delegado sindical, operador há 7 anos e meio*

Coincidente com a análise sobre o caso desta empresa, António, o ex-sindicalista, pergunta como podem os trabalhadores e representantes sindicais terem assento na assembleia de acionistas da empresa que os explora? Em causa estará uma realidade do sindicalismo com um peso excessivo dos trabalhadores com vínculo permanente. No caso dos *call centers*, sendo esta uma situação contratual absolutamente extraordinária e a regra os contratos temporários, esta contradição oferece todas as condições de resistência e desconfiança face à composição dos sindicatos e à distância dos seus representantes com a realidade vivida pelo conjunto dos trabalhadores de *call center*. Mesmo contraditórios, os exemplos aqui expostos podem revelar simultaneamente, aproximação e desconfiança, distância e identificação, utilidade e retrocesso.

No campo oposto está, naturalmente, Paulo (31 anos e há 6 a trabalhar em *call centers*). Hoje, é diretor e o chefe máximo em Portugal de uma empresa de telemarketing. Da experiência de luta sindical que viveu quando trabalhava numa cidade espanhola, no seu primeiro trabalho como operador de *call center*, refere:

Toda a gente se achou no direito de exigir e a verdade é que se esqueceram onde é que aquilo poderia levar e um dia a empresa ficou sem condições para prosseguir. *Paulo, 31 anos, diretor em empresa de telemarketing*

Quando inquirido sobre a sua atitude se algum dia um sindicato surgisse a organizar as pessoas que trabalham debaixo da sua responsabilidade, afirma:

Preocupação. Eu gosto de me sentir bem aqui dentro. No dia em que sentisse que as coisas não estavam a ser bem feitas eu não me sentiria bem cá dentro e esse seria o

dia em que eu deixaria de ver as pessoas sorrir. (...) Os sindicatos infelizmente, na minha perspectiva, trazem muito pouco de bom. Eu acredito que sejam necessários, que já desempenharam papéis fundamentais na defesa dos trabalhadores e por aí fora. No entanto no dia em que eu sentisse que nesta empresa havia algum tipo de questão levantada por elementos sindicais ou por questões do género, eu ficaria muito preocupado. (...) Eu não consigo deixar de associar o sindicato à defesa dos pobres e oprimidos. Eu gosto de falar com as pessoas, se têm um problema que venham bater à minha porta. Eu trabalho no mesmo andar que o *call center*, não estou isolado, tenho uma porta aberta para as pessoas. *Paulo, 31 anos, diretor em empresa de telemarketing*

Nesta atitude paternalista, de tradicional patrão-providência, sempre presente para resolver situações e atender as pessoas que trabalham para si (e que quer saber sempre a sorrir), Paulo revela o incómodo e a sua perceção dos direitos de organização dos trabalhadores. O caso que relata e que viveu enquanto trabalhador na base hierárquica, serve de contraponto e ameaça sobre a utilidade da presença sindical. Na sua perspectiva, uma situação em que as pessoas exigem e se organizam pode despoletar o fim da empresa e a perda consequente dos postos de trabalho. Insurgindo-se contra a ideia de representação dos trabalhadores, podemos entender até que ponto a ideologia liberal opera para separar os indivíduos e fragmentar as suas relações no trabalho. As reuniões individuais descritas nos vários processos de luta e sempre recusadas enquanto os trabalhadores conseguiam organizar formas de resistência e de expressão das suas reivindicações são, para este diretor, elementos de democracia elementares. As outras pessoas entrevistadas situam-se, evidentemente, nos antípodas desta atitude.

Mas, se é possível encontrar exemplos de processos de luta, bem sucedidos ou não, momentos em que os trabalhadores de *call center* venceram as resistências à ação coletiva e fizeram ouvir a sua voz e as suas condições, a generalidade das pessoas entrevistadas não atribui importância às formas de organização sindical. Não tiveram qualquer contacto ou conhecimento da presença de elementos do sindicato nos seus locais de trabalho. Optam por não estar sindicalizados e não reconhecem à organização sindical nenhuma vantagem. Algumas chegam mesmo a equipará-la à Inspeção Geral do Trabalho, alegando preferir esta última que terá maior capacidade

de intervenção nas injustiças e atropelos legais. Na mesma linha, há quem chegue a sugerir que o sindicato devia ser constituído por pessoas que trabalhem de facto e que por essa via tenham conhecimento da realidade. Novamente a reação ao que é entendido como privilégio e ao mesmo tempo alheamento dos dirigentes sindicais em relação à base:

O próprio sindicato devia fazer uma audição para quem nos audita. Parte do nosso salário depende desse fator que é demasiado zeloso para o nosso trabalho. Que fossem auditados pelos sindicato. *Ricardo, 37 anos, operador de telemarketing, há 10 anos em call centers*

Utilizando a terminologia essencial da organização do trabalho em *call centers*, mais do que a das lutas e da memória de resistência e organização operárias, Ricardo prefere atribuir aos sindicatos uma função de fiscalização que compete ao Estado. Revelando, simultaneamente, a confiança que esta solução lhe garante, afirma que não existe em Portugal nenhum sindicato a que gostaria de pertencer.

Em 1995, intervindo numa sessão comemorativa do aniversário da fundação da CGTP Intersindical, Boaventura Sousa Santos (Estanque e outros, 2009) traça uma análise das dificuldades do sindicalismo em tempos de globalização económica. Verificando que a expressão do capital é transnacional e que o palco das respostas sociais é ainda nacional, exorta o sindicalismo a procurar intervir nas escalas locais e internacionais tendo como objetivo uma convergência com todos os movimentos sociais que reclamam direitos de cidadania. Uma atenção suplementar aos jovens à procura de primeiro emprego, à dupla exploração das mulheres no mercado de trabalho e aos reformados é advogada por este texto como forma de contrariar o isolamento e manter o sindicalismo enquanto perspectiva agregadora e capaz de enfrentar os desafios do presente. Quase duas décadas passadas sobre este momento, verifico que a sua análise se mantém atual e as suas preocupações longe de estarem ultrapassadas pelas estruturas sindicais e pela realidade da sua presença junto dos setores crescentes de trabalho precário.

8.4 Movimentos e a expressão pública do descontentamento

No mesmo campo discursivo, outras associações podem ser objeto dessa relação pragmática que os trabalhadores desenvolvem com os sindicatos e cumprir o mesmo papel de "despertar consciências", fazer circular informação sobre direitos e formas de luta, ameaçar a entidade patronal com a capacidade de auto-organização e consciência de classe. A *Interjovem* (estrutura associada à CGTP) e os *Precários Inflexíveis* são exemplos desta presença e utilização. As iniciativas de ambos os grupos, mesmo quando são simples ações de propaganda à porta do *call center*, revelam identificação justamente por constituírem momentos fora da rotina e de confronto com a autoridade patronal.

No caso dos *Precários Inflexíveis (PI)*, grupo informal primeiro, recentemente constituído como associação, que tenta agregar pessoas nas várias realidades do trabalho precário, foram realizadas várias ações em *call centers* em que o grupo irrompeu pelos espaços de trabalho com as suas palavras de ordem e folhetos informativos. A realização de vídeos, colocados depois nas redes sociais, generaliza o conhecimento destes breves momentos de confronto e apropriação do espaço, divulga uma mensagem de resistência e organização que o grupo pretende transmitir. Paradoxalmente (ou talvez não), os trabalhadores podem vir a sofrer consequências dessas ações. Raquel resume assim:

Soubemos de uma invasão de um *call center* por parte dos *Precários Inflexíveis* que entraram por um *call center*... Soubemos por colegas que estavam a trabalhar lá e que foram despedidos do sítio onde estavam e pelas ETT's e colocados noutra *call center*. As pessoas gostaram imenso, embora a atitude dos supervisores tenha sido expulsar as pessoas, sempre ficou alguma mensagem. *Raquel, 41 anos, operadora há 1 ano e meio*

No período de realização destas entrevistas deu-se uma dessas ações, divulgada de forma ampla, posteriormente e utilizada para chamar a atenção do trabalho em *call centers* em dia de greve geral. Uma vez mais Raquel ofereceu a história do dia seguinte:

Quanto à visita dos PI, sei que provocou o "afastamento" do segurança para outro local de trabalho, e como medidas imediatas a identificação de todas as pessoas que entram e saem, colocação de leitores de cartões (que pelo que sabemos, a utilização será obrigatória), e o reforço de todos os turnos de segurança para dois elementos. Sei que o supervisor que estava em sala, foi bastante violento com os PI, mas ainda não sei de mais.... E claro que toda a gente nos "corredores" falou da coisa. *Raquel, 41 anos, operadora*

8.5 Greves (pouco) gerais

No período de realização das entrevistas para este trabalho, realizaram-se em Portugal duas greves gerais que obviamente constituíram assunto incontornável na tentativa de procurar entender a motivação, envolvimento e participação dos trabalhadores de *call center* nestes processos de luta generalizados. A situação de crise com a intervenção externa e a adoção de medidas de austeridade extraordinárias, provocou invariavelmente para muitos/as trabalhadores/as, sentimentos de indignação, revolta e de medo pela manutenção dos seus empregos. No caso dos *call centers*, a generalização dos vínculos precários era anterior à crise e ao discurso de emergência nacional. Estes postos de trabalho não estariam mais ameaçados do que já estavam, sujeitos a renegociação permanente numa relação de forças desigual. A este propósito Richard Hyman (Estanque e outros, 2004) lembra-nos que mesmo os trabalhadores com contratos efetivos podem ser despedidos e que nesse sentido os contratos são todos renegociados em cada dia, a cada hora e a cada minuto. Que não sendo o trabalho uma mercadoria, a negociação acompanha permanentemente a produção - negociação da quantidade de trabalho necessária para corresponder ao salário acordado, de tempo despendido, das funções atribuídas, etc., e que a desregulamentação das leis laborais acompanha este processo que facilita os despedimentos.

Para as pessoas entrevistadas neste trabalho, estes dois momentos de greve geral foram vividos com algum distanciamento e só 4, entre as politicamente mais motivadas, se lhes referiram como importantes. E mesmo essas, reconhecendo que tinham optado por fazer greve, utilizaram sempre subterfúgios práticos para justificarem a sua ausência. Regra geral, incidiram sobre a dificuldade de transportes e de acesso aos locais de trabalho, tendo sido essa a justificação para a não

comparência. Algumas meteram o dia de férias para não ter de justificar dessa maneira. Onze outras foram ainda trabalhar, banalizando o dia de greve que não sentiram como útil ou significativo para as suas condições de trabalho e de vida.

Da parte das chefias verificou-se uma tentativa de ultrapassar as dificuldades criadas a partir desses dias extraordinários e encontrar soluções para contrariar a ausência de trabalhadores. Na primeira linha destes motivos está a ausência previsível de transportes e a perturbação que esse facto poderia causar no normal acesso ao local de trabalho. Nesse sentido, várias empresas enviaram circulares ou fizeram os supervisores andarem em cada posto de atendimento a inquirir qual a intenção das pessoas nesses dias de greve. Forma de procurar organizar o trabalho ou de intimidação aos trabalhadores? O resultado é uma pressão para que as pessoas consigam encontrar soluções e organizar-se em carros privados para ir trabalhar. Uma empresa chegou mesmo a pagar os parquímetros dos carros que viessem por esse motivo.

Do ponto de vista dos responsáveis destas empresas, os contratos estabelecidos com os clientes prevêem pesadas multas no caso de não cumprirem um número estabelecido de dias e horas para ter as linhas abertas. Em casos limite de incumprimento a consequência é a rescisão de contratos.

Entrevistado na véspera de um dia de greve geral, Paulo prefere transmitir a tranquilidade que sente no caso de ter de optar por fechar as portas da empresa:

O tema de hoje é o dia de amanhã. Amanhã há uma greve geral. Há pouco estava a falar com uma colega minha e a dizer-lhe que a minha ideia é que as pessoas tenham um dia tranquilo amanhã. Então, se calhar, fechar portas. Não estou preocupado. Já tivemos outras greves gerais em meses menos bons, hoje estou salvaguardado face a um dia menos bom. Mas quero evitar que as pessoas que trabalham comigo amanhã tenham de estar 3 horas numa estação de metro para ter o bilhete e poderem dizer que estiveram lá e que quiseram vir trabalhar e que não conseguiram. A minha ideia seria fecharmos amanhã e criarmos aqui um sistema que permita compensar ou não, mas até que previna situações futuras idênticas. *Paulo, 31 anos, diretor de empresa de telemarketing*

A questão dos transportes (ou da falta deles) é pretexto para quem se sente motivado para a greve e justificação para que muitos, mesmo sem essa motivação, optem por não trabalhar nesse dia. A opção por justificar faltas em dias de greve através da dificuldade de acesso aos locais de trabalho é uma forma de argumentação comum. Mas a maioria das pessoas entrevistadas confirmou a pouca adesão destas greves nos *call centers* em que trabalham.

Não houve ninguém no departamento que tenha dito que ia fazer greve. Houve pessoas que disseram “não venho trabalhar porque não tenho transportes” ou “não venho trabalhar que é o meu dia de folga” (...) Houve pessoas como eu que não tiveram oportunidade de vir trabalhar e não vieram. Depois houve aquela junção daqueles que podem vir, juntaram-se em carros. A empresa este ano e nesta greve teve uma atitude que achei bem: quem trouxesse o carro pagavam o estacionamento. Acho que foi um mimo simpático. Para quem podia, e houve pessoal que veio do outro lado que se juntaram num só carro. A empresa disse que se apresentassem as faturas dos parquímetros, pagava. Foi uma atitude bonita. Não se fala em greve, não há greve.

Lara, 31 anos, operadora

Em primeira análise foi um assunto {das conversas} porque as pessoas não tinham transportes para vir trabalhar. Em segundo lugar, a empresa faz uma coisa que é um dia antes da véspera vai a todas as pessoas perguntar se podem vir trabalhar. Quem pode pode, quem não pode, não pode. Há sempre um que mora mais perto que vai garantir a abertura da linha (...). Eu vim no meu carro e vim trabalhar à hora que pude (...) Perdi o dia todo de trabalho e vim trabalhar 2 horas. Essas 2 horas não me pagam metade do gasóleo que eu gastei (...) Agora, quando vejo um colega meu a ficar sozinho, eu venho nem que seja a pé e venho trabalhar porque eu acho que o meu colega não deve ficar sozinho. *Ana, operadora, 48 anos, há 26 em call centers*

Que eu saiba ninguém faltou. Cada pessoa, quem tinha carro tentou dar boleia a quem não tinha e morava na zona. As chefias ficaram muito agradadas por ninguém ter faltado. Foi um email enviado “organizem-se, quem puder dar boleia, por favor dê”. As pessoas organizaram-se e foram. *Miguel, 36 anos, há 4 anos e meio em call centers, operador de um grupo de saúde*

A nível da empresa em questão, eu não faço por faltar porque são sempre faltas. Não é contado como uma questão reivindicativa ou qualquer outra coisa. Muitas vezes não

se é visto pelas equipas de chefia com bom olhar. *Bruno, 28 anos, há 2 anos e meio em call centers de telemarketing*

Vou fazer. Pedi um dia de férias, mas teve de ser assim por esquemas. Meti férias para fazer greve, até porque já tenho fama de ser um gajo reivindicativo e revolucionário. *Rui, 31 anos, formador, há 3 anos e meio em call centers*

Por ser uma questão política, as pessoas as pessoas não sentiam ali nenhum tipo de ligação com esta greve. Não tinham nenhum problema particular, urgente que tivessem de resolver. *Renato, 32 anos, operador há 7 anos e meio na mesma empresa*

Com uma minoria de pessoas a ocultar a sua adesão à greve através da dificuldade criada pela ausência previsível de transportes ou utilizando dias de férias, a generalidade dos/as trabalhadores/as inquiridos, foi trabalhar nos dias de greve geral o que pode exemplificar a dificuldade destas pessoas em aderir a momentos de greve geral quando elas não coincidem com momentos próprios de luta. Certamente que estes motivos (ou a sua ausência) se reproduzem noutros setores que recorrem ao trabalho precário e muito para além da realidade dos *call centers*. Sintoma também das tentativas de mobilização dos sindicatos e a sua dificuldade para influir em contextos onde a precariedade é a regra.

8.6 Redes sociais e o mundo como palco de uma participação individualizada

Os últimos anos ofereceram exemplos de como as redes sociais a partir da internet podem ser um instrumento de partilha, consciência e mobilização social. Em Portugal, as enormes manifestações de 12 de Março de 2010, são o primeiro momento em que podemos verificar esse facto.

Com uma população com níveis de escolaridade elevados, essencialmente jovem, os *call centers* são espaços onde se cruzam também muitos desses ativismos cibernéticos. Desde logo, pela importância destes meios na atividade das associações de precários e que ensaiam formas de organização a partir da visibilidade das denúncias sobre condições de trabalho e as dificuldades dos e das trabalhadoras.

Os vídeos das ações dos *Precários Inflexíveis* ou os depoimentos divulgados pelo *Ferve – Fartos destes Recibos Verdes*, tornam-se instrumentos conhecidos e as

suas páginas na internet, locais de encontro de uma classe que vive do trabalho que não dispõe de outros.

Por outro lado, essa impossibilidade de viver nos locais de trabalho aspetos de socialização das experiências que reforcem os sentimentos de identificação de classe e a percepção dos problemas comuns, pode ser contrariada também através das redes sociais. Algumas das pessoas aqui entrevistadas têm na internet o seu espaço de organização individual e de resistência. Militantes cibernautas, contactam com o mundo desta maneira e assim procuram intervir. Apesar de não ter recolhido elementos que a permitam confirmar, a hipótese destas formas de comunicação serem decisivas em processos de luta dentro de *call centers* ganha centralidade com a importância crescente da sua utilização.

Ricardo tenta manter um perfil discreto no seu local de trabalho a propósito das suas opções libertárias. Confessa que procura informação sobre o mundo e a política na internet e especificamente em portais de informação alternativa como o *Indymedia*. Troca informação e traduz textos com a ajuda dos tradutores automáticos. Acompanha desta maneira aquilo que se passa em países como a Grécia e a Islândia. Relaciona-se com pessoas destes países que também lhe pedem informação sobre Portugal.

Maira confessa-se “uma animal político”, apesar de todas as desilusões, colabora com o *Coletivo Múmia Abu-Jamal* e acompanha alguns bairros de moradores com ascendência africana e os jovens de segunda e terceira geração que ali desenvolvem projetos culturais. Afirma com orgulho o seu contributo “para a prevenção da delinquência juvenil”. Utiliza também o facebook que ganhou centralidade na sua ocupação de tempo livre:

Estou a fazer a minha pequena revolução no facebook. O meu mural é revolucionário, estou a fazer a minha pequena revolução. E o que é certo é que tenho cerca de 40 subscritores o que me deixa cheia de orgulho. Estão a seguir a minha revolução. Estou sempre preocupada, todos os dias, em lançar um tema novo. *Maira, 56 anos, operadora*

Miguel não tem qualquer interesse na atividade política ou sindical. Não vai a manifestações nem se considera uma pessoa especialmente consciente, mas

acompanha a atualidade no mundo e forma opinião. Considera também o facebook uma ferramenta poderosa de contacto e informação. Refere com receio os projetos-lei da UE de regulamentação destas redes sociais:

O meu único medo é que o big brother que existe nomeadamente com este projeto de lei Sopa e Pipa, que foi agora rejeitado na primeira fase mas que eventualmente vai ser instituído num período breve, que limite depois esse poder que as pessoas têm (...) Sou um preguiçoso e não participo. Acompanho, faço partilha no facebook, dou o meu apoio moral. Acho que os jovens não são tão parvos como os querem pintar e isto é uma prova que as pessoas têm uma consciência e que as coisas não estão bem.
Miguel, 31 anos, operador

O receio de que estas formas de comunicação e participação cívica possam ser pretexto para um controlo da vida quotidiana é também uma aspeto sublinhado no depoimento de Ricardo. Esse controlo é entendido de uma forma difusa - o Estado e as suas polícias, um "eles" que significa uma dominação de classe em que poder económico se interliga com o poder de Estado.

Raquel é presença habitual nas manifestações do último ano. Nelas reconhece alguns dos colegas de outros departamentos com quem se cruza, mas "lá dentro não há grandes conversas sobre nada disto, cá fora talvez haja, mas vamo-nos reconhecendo". No seu testemunho, é nos protestos de rua que lhe acontece reconhecer colegas, evidenciando que o espaço de trabalho não é propício à organização ou sequer às conversas sobre o momento político. Todas as pessoas entrevistadas evidenciam possuir aptidões para participarem em redes sociais. Fazem-no conforme os seus interesses pessoais e o desenvolvimento dos seus projetos. Para algumas, esses projetos são de acompanhamento e intervenção na realidade, se não laboral, pelo menos do país e das condições de vida de quem trabalha. A participação em ações, manifestações e iniciativas de grupos que agem no atual contexto de crise e da sua contestação, é por isso potenciada. Outras ainda participam em movimentos por direitos cívicos ou de solidariedade social de carácter mais permanente.

8.7 Precariedade fora do armário, a arma da visibilidade

Igualmente referido por Matos (2010), os novos movimentos contra as formas de trabalho precário, utilizando formas de horizontalidade nas suas estruturas organizativas e apoiando-se nas redes sociais e na divulgação de ideias e iniciativas pela internet, conseguiram colocar a precariedade na agenda política e social do país. Contrariando a ideia de que a flexibilidade é uma vantagem para patrões e trabalhadores pois corresponderia à adaptação do trabalho às tendências de mercados cada vez mais competitivos, estes grupos muito contribuíram (contribuem ainda) para dar força a todos os depoimentos da exploração crescente representada pelas formas de trabalho precário. Sem hostilizarem o sindicalismo tradicional, representam a sua melhor hipótese de renovação e de envolvimento de novos trabalhadores, provocando a identificação de muitos trabalhadores e trabalhadoras com o seu discurso e propostas, fazendo confluir lutas de novas e antigas realidades do trabalho, utilizado a criatividade e o humor na sua ação política.

É o caso do desfile do *MayDay* – desde 2007 em Lisboa e desde 2009 no Porto – que junta à tradicional manifestação da CGTP do 1º de Maio, uma animada componente de trabalhadores precários. É ainda o caso dos *Precários Inflexíveis* e do *Ferve* já referenciados, assim como da rede de trabalhadores intermitentes dos espetáculos, recentemente constituídos em sindicato, ou ainda da associação de bolseiros de investigação científica – *ABIC*. É o caso de formas de expressão mais fluidas, mas representativas de dinâmicas sociais que podem constituir-se como momentos de referência para futuros movimentos, como a manifestação de 12 de Março de 2010 (apelidada de “Geração à Rasca”) ou a de 15 de Setembro de 2012 que juntou todas as gerações contra a austeridade preconizada pelo governo e imposta pela situação de intervenção externa, sob o lema “Que se lixe a Troika! Queremos as nossas vidas”.

Em pleno exercício de optimismo da vontade, podemos atribuir a estas formas de organização e de expressão da revolta contra o liberalismo nas relações de trabalho, a capacidade para nos fazerem adivinhar as alternativas capazes de transportar os seres humanos para o centro da política e de considerar o trabalho como forma emancipatória de participação na sociedade.

9. CONCLUSÃO, MOINHOS DE VENTO OU AS PÁGINAS EM ABERTO DA HISTÓRIA

Acho que nós callcentristas somos o novo proletariado. Deixaram de ser os metalúrgicos. *Ricardo 37 anos, operador*

Rocinante, o esquelético cavalo de Dom Quixote, cumpria o seu papel contrariado e queixoso. Como Sancho Pança que fazia ouvir a sua voz contra a exploração de que era alvo pelo cavaleiro. Dom Quixote prometia-lhe glória, título de conde e o cargo de governador do primeiro reino que conquistasse na sua saga contra a realidade, em vez de um salário seguro e de uma relação laboral estável,

Eduardo Galeano, que recorda esta história no seu "Espejos - Una historia casi universal" (2008) conclui: "Han pasado cuatro siglos. En eso estamos todavía"

Nas suas muitas vidas, o capitalismo adquiriu nomes e novas justificações, soube, quase sempre, encontrar as formas que lhe permitiram a continuidade. Da hegemonia imposta pela força sobre as *economias morais da multidão*, no caminho de E. P. Thompson, do entendimento do mercado enquanto entidade profundamente regulada pelas relações sociais e das limitações impostas à acumulação de capital, o capitalismo tornou-se sistema quase global, forma gaseificada de uma dominação que se estende pelo mundo sem verdadeira oposição. Rocinante e Sancho Pança, mesmo contrariados, servem o fidalgo alucinado. A obra prima de Cervantes tem no título o nome de Quixote e não da dupla que existia para o servir.

Em Portugal, no momento da conclusão deste trabalho, a crise da dívida soberana, adquiriu contornos de pretexto para todos os projetos originais do capitalismo. Ela tornou-se na mola impulsora e justificação de todas as reformas do Estado e das normas que regulam a relação entre trabalho e capital. Flexibilidade e produtividade tornam-se assim construções ideológicas para aumentar níveis de exploração, através da diminuição de salários e dos direitos conquistados, fazendo implodir as débeis estruturas do Estado social que, tardiamente, procurou aproximar-se de outras sociedades onde o bem estar comum seria objetivo central. A economia ao serviço das pessoas e não as pessoas ao serviço do dinheiro, diria ainda Eduardo

Galeano, parece que se tornou um princípio obsoleto e ultrapassado pelos dias que correm.

Refletir sobre os *call centers* como exemplo dessas formas de modernidade regressiva nas relações laborais, de construção ideológica das formas de dominação onde o trabalho é um custo de produção cujo objetivo é a sua redução e domesticação, tornou-se uma tarefa demasiado ampla e permanentemente sujeita à dispersão. Um trabalho de redação em que o campo de estudo está constantemente em aberto e onde a informação, não terminou de interferir no texto. Assim foi o percurso desta investigação.

Uma socióloga a trabalhar há 25 anos em projetos de inserção social, desempregada há 2, trabalha agora no *backoffice* de um *call center* que vende cartões de crédito para uma poderosa instituição financeira. As suas 8 horas de trabalho diário, são pagas com o salário mínimo. Uma ilusória folha de salários que acrescenta ao mínimo legal a distribuição mensal dos subsídios de férias e 13º mês "Pelo menos, saio de casa, sinto-me útil", diz-me.

Uma recém licenciada, mantém ainda alguma expectativa quanto a trabalhar na área da sua formação. Enquanto estudante trabalhou em bares e restaurantes para pagar propinas e as despesas por estar deslocada numa cidade que não a sua. Hoje, descobre que nem isso consegue arranjar. Respondeu a um anúncio para *call center* de uma grande empresa de telecomunicações. Para 6 horas diárias, 5 dias por semana, ofereceram-lhe um salário de pouco mais de 100 euros e a promessa de avultadas comissões sobre as vendas.

Dois casos que ficaram de fora deste trabalho, mas que interferiram na sua conclusão. Ambos fazem parte da torrente humana ameaçada na sua dignidade por uma lógica que destrói os direitos associados ao trabalho para garantir a continuidade da acumulação de capital. O capitalismo do século XXI, reciclado em operações financeiras, encontra-se em guerra declarada contra o equilíbrio ambiental e a preservação dos recursos do planeta, assim como contra os direitos humanos mais básicos inaugurados com o fim da escravatura e da servidão. Esta guerra surda, de contornos nem sempre evidentes, utiliza frequentemente uma retórica de desenvolvimento e de responsabilidade, mesmo quando o objetivo é superar todos os

mecanismos que garantam algum equilíbrio entre a multiplicação desenfreada do capital e direitos humanos socialmente consagrados.

O processo de globalização económica, nivela por baixo as condições de quem trabalha por conta de outrem, enquanto o sistema preconizado por Keynes, fracassa clamorosamente na Europa que já foi pátria dos direitos humanos e de conquistas sociais fundamentais. Noutros pontos do mundo, o seu triunfo dispensou o Estado como garante de funções sociais, cavalgando etapas que só uma perspetiva linearmente fechada da história da humanidade pode compreender.

Mas, se são um exemplo paradigmático das relações laborais em que os empregadores ganham espaço para se impor, os *call centers* são também exemplo das possibilidades de resistência e de formas de organização capazes de questionar a inevitabilidade do poder hegemónico do capital. Das tradicionais formas de representação presentes através do sindicalismo, entendido enquanto poder de classe, protetor e com a capacidade para potenciar lutas, formas de protesto e capacidade negocial, até às expressões mais recentes de organização da *classe-que-vive-do-trabalho*, numa sociedade onde a informação pode ser bem mais poderosa que uma barricada, os *call centers* condensam também as contradições do nosso tempo.

Uma delas, abordada no capítulo 7, transforma a luta de classes num jogo de sombras em que o capital raras vezes tem rosto e responsáveis. A sua obscuridade favorece os mecanismos da exploração e a sua reprodução acelerada nos palcos globais. A confusão de papéis entre empregador, cliente e empresa que recorre aos serviços do *call center*, remete o/a trabalhador/a para confrontos sem protagonistas definidos e incertas todas as hipóteses de utilização das leis. Simultaneamente, pode vir a favorecer processos de construção de identidades de resistência a escalas também globais. A comunicação em tempo real, a facilidade de pertença a comunidades virtuais e a possibilidade de ações de protestos massificados e despoletadas pela participação em redes sociais, podem introduzir algum equilíbrio nessa relação de forças.

Somos testemunhas deste tempo de incógnitas em que nada está escrito nas pedras e onde a instabilidade provocada pela desregulação dos mercados, pode tornar-se um fator potenciador de movimentos sociais capazes de fazer vislumbrar

uma alternativa nas formas como se produz riqueza, nas suas possibilidades de distribuição e no entendimento daquilo que são os direitos dos produtores.

Trabalhando há quase 5 anos em *call centers*, de emprego em emprego, Miguel, um dos entrevistados neste trabalho, mantém o sonho de vir a trabalhar em animação gráfica. Autodidata, grande parte do seu tempo livre é passado a adquirir conhecimentos sobre estes programas informáticos. A sua chefe pediu-lhe que preparasse uma apresentação gráfica sobre a história e objetivos do *call center*. Miguel trabalhou arduamente durante vários dias, fora do seu horário de trabalho, para obter como compensação um agradecimento e sorrisos. O trabalho que fez reproduzia a ficção de sucesso e responsabilidade social do setor e foi apresentado com pompa e circunstância entre as chefias. O contrato a termo de Miguel com a empresa de *call center* não se tornou mais seguro ou menos temporário. Mas, neste exemplo, Miguel é quem detém as capacidades técnicas e artísticas que lhe permitem transformar o guião previsível numa animação divertida. Escolhe fazê-lo embora nada no seu contrato a isso o obrigasse, tendo por única retribuição o reconhecimento pelo seu trabalho

Rocinante e Sancho Pança sabem que são eles que permitem as investidas contra os moinhos de vento, mesmo quando é o fidalgo que mantém a atitude altiva, e, no seu delírio, acumula glórias. Até um dia que resolvam deixar de o fazer.

BIBLIOGRAFIA

ALONSO, Luís Enrique, *Trabajo y posmodernidad: el empleo débil*, Madrid: editorial Fundamentos, 2000

ALVES, Nuno de Almeida e outros, *Jovens Em Transições Precárias, Trabalho, Quotidiano e Futuro*, Lisboa, Mundos Sociais, 2011

ANTUNES, Ricardo e Braga, Rui (orgs.) *Infoproletários*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2009

BEAU, Anne-Sophie. *Un siècle d'emplois précaires*, Paris, Éditions Payot & Rivages, 2004

BENSAID, Daniel, *Marx [mode d'emploi]*, Paris, Zones, 2009

BOURDIEU, Pierre, *Esboço de uma teoria da prática: precedido de três estudos de etnologia Cabila*, Oeiras, Celta, 2002 [1979]

BRAUDEL, Fernand, *A dinâmica do capitalismo*, Lisboa, Teorema, 1985

BURAWOY, Michael, *The roots of domination : beyond Bourdieu and Gramsci*, Sociology 2012 46 : 187, acessível a partir de: <http://soc.sagepub.com/> (acedido em 30 Março 2012)

CARMO, Renato Miguel (coord.), *Desigualdades em Portugal*, Lisboa, Edições 70/Le Monde Diplomatique (edição portuguesa), 2011

CASTEL, Robert. *Les métamorphoses de la question sociale*, Mesnil-sur-l'Estrée, Gallimard, 2003 (1995)

CASTILLO, Juan José (org.). *El Trabajo del Futuro*, Madrid: Editorial Complutense, 1999

CHAMBEL, Maria José e Filipa Castanheira, *Trabalhar num call center: dos mitos à realidade*, Lisboa, RH Editora, Lisboa, 2010

CORIAT, Benjamin, *El taller y el cronómetro, ensaio sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, Coyoacán, siglo veintiuno editores, 1988

CRUZ, Sofia Alexandra, *Entre a Casa e a Caixa. Retrato de trabalhadoras na grande distribuição*, Porto, Afrontamento, 2003

ENGELS, Friedrich, *Situação da classe trabalhadora em Inglaterra*, São Paulo, Boitempo Editorial, 2008 [1845]

ESTANQUE, Elísio e outros, *Relações laborais e sindicalismo em mudança. Portugal, Brasil e o contexto transnacional*, Coimbra, Quarteto, 2004

FERVE, Fartos d'Estes Recibos Verdes, *Dois Anos a Ferver, retratos de luta, balanço da precariedade*, Porto, Ferve/ Edições Afrontamento, 2009

GALEANO, Eduardo, *Espejos. Una história casi universal*, Buenos Aires, siglo veintiuno, 2008

GODINHO, Paula, *Memórias da resistência rural no Sul*, Oeiras, Celta, 2001

GORZ, André. *Misères du présent. Richesses du possible*, Paris, Edition Galiée, 1997

HOBBSBAWM, Eric, *História del siglo XX*, Barcelona, Crítica, 1995

LENINE, V. I. , *Lettres de Loin*, Paris, Éditions Sociales, 1974

LENINE, V. I., *L'État et la révolution*, Pequim, Éditions Langues Étrangères, 1970 [1917]

LÉON, Pierre (dir.), *História Económica e Social do Mundo, Vol. IV, V*, Lisboa, Sá da Costa Editora, 1982

MARX, Karl, *Travail Salarié et Capital*, Paris, L'Altiplano, 2007

MARX, Karl, *Capital Vol. I*, Moscow, Progress Publishers, 1ª Edição 1887

MARX, Karl e Friedrich Engels, *A Ideologia Alemã, 1º Capítulo*, Lisboa, Editorial Avante, 1981 [1845]

MATOS, José Nuno, Nuno Domingues, Rahul Kumar (org.) *Precários em Portugal, entre a fábrica e o "call center"*, Lisboa, Edições 70/Le Monde Diplomatique (edição portuguesa), 2011

MATOS, Patrícia, *Precarious Labour in Portuguese Call Centers: An Anthropological Study*, University of London, trabalho datilografado, 2010

NAROTZKY, Susana, *Antropologia Económica Nuevas Tendencias*, Barcelona, melusina, 2004

RIFKIN, Jeremy, *El fin del Trabajo. El declive de la fuerza de trabajo global y el nacimiento de la era posmercado*, Barcelona, Paidós, 1996

SANTOS, Maria João e Ana Paula Marques, *O caso dos call centers. Organização do trabalho e atitudes face ao trabalho e emprego*, in *Sociologia, Problemas e Práticas* nº 52, 2006

SCOTT, James C. *Weapons of the Weak. Everyday Forms of Peasant Resistance*, New Haven and London, Yale University Press, 1985

KOLINKO, voll fett. *Hotlines. Call Centre Inquiry Communism*, Oberhausen, Kolinko, 2002

KOVÁCS, Ilona , *As Metamorfoses do Emprego*, Oeiras, Celta, 2002

KOVÁCS, Ilona, *El empleo flexible en Portugal*, in *Sociologia del Trabajo*, nueva época, nº 54, 2005

SANTOS, Boaventura Sousa, (org.) *Globalização, Fatalidade ou Utopia?* Porto, Afrontamento, 2001

SCOTT, James C. , *Weapons of the Weak. Every day forms of peasant resistance*, New Heaven, London, Yale University Press, 1985

SOEIRO, José, *Dead Ends, indignations and locomotives of history*, Porto, edições Tartaruga, 2012

THOMPSON, Edward Palmer, *Costumes em Comum*. São Paulo, Companhia das Letras, 1998

THOMPSON, Edward Palmer, *A Economia moral da multidão na Inglaterra do século XVIII*, Lisboa, Antígona, 2008

VENCO, Selma. *As Engrenagens do Telemarketing. Vida e Trabalho na Contemporaneidade*. Campinas: Arte Escrita, 2009

Anexo I PERCURSOS PROFISSIONAL DOS/AS ENTREVISTADOS/AS

| Nome | Idade | Experiencia anterior |
|--------------|--------------|---|
| Fernanda | 32 | Comércio, bolsa LNEC |
| Francisco | 32 | Sempre <i>call center</i> , café no verão |
| Raquel | 41 | Editora, seguradora, comércio |
| Paulo | 31 | Bares, dj, loja informática |
| Bruno | 28 | Hotelaria e <i>call center</i> |
| Rui | 31 | Formador inglês, <i>call center</i> em telemarketing e administrativo |
| Sara | 39 | Sempre <i>call center</i> |
| Josefa | 35 | Advogada |
| Ana | 48 | Tripulante ambulâncias |
| Ricardo | 37 | Teatro, ajudante cozinha |
| Manuel | 32 | Sempre <i>call center</i> |
| Vítor | 31 | Vendas porta-a-porta, edição e montagem de vídeo |
| Lara | 31 | Loja de roupa |
| António | 38 | Teatro para pessoas com necessidades especiais |
| Maira | 56 | Teatro, aulas, jornalista, Centro Educativo do Min. Justiça |
| Dora | 32 | Sempre <i>call center</i> |
| Miguel | 36 | Chefe de loja na Valentim Carvalho, wine adviser, estafeta |
| Lúcio | 38 | Hotelaria, Banco, edição revista |
| Renato | 32 | Loja de verão e escritório |
| Média | 35,78 | |

Anexo II ORIGEM SOCIAL DOS/AS ENTREVISTADOS/AS

| Nome | Mãe | Pai |
|-------------|--------------------------|--------------------------------|
| Fernanda | Prof. primária | Prof. primário |
| Francisco | Bordadeira (avó) | Administrativo municipal (avô) |
| Raquel | Func. pública | Funç. Pública |
| Paulo | Professora | Bancário |
| Bruno | Hotelaria | Hotelaria |
| Rui | Costureira | Empresário seguros |
| Sara | Advogada | Professor |
| Josefa | Operária | Construção civil |
| Ana | Secretária particular | Militar |
| Ricardo | Secretária administração | TAP |
| Manuel | Seguros | Publicitário |
| Vítor | Operária desempregada | EDP |
| Lara | Doméstica | Operário |
| António | Empregada doméstica | Carpinteiro |
| Maira | Locutora e secretária | Artista plástico |
| Dora | Doméstica | Militar |
| Miguel | Func. Pública | Precário desempregado |
| Lúcio | Agricultura, pecuária | |
| Renato | Func. Pública | Ind. Farmacêutica |

Anexo III FORMAÇÃO/HABILITAÇÕES ACADÉMICAS DOS/AS ENTREVISTADOS/AS

| Nome | Habilitações |
|-------------|--|
| Fernanda | 12º, freq universitária Engenharia |
| Francisco | Freq. universitária em Engenharia Informática |
| Raquel | 12º |
| Paulo | Lic. História de Arte, mestrado Gestão de Marketing |
| Bruno | Freq. universitária em Biologia |
| Rui | Lic. Psicologia |
| Sara | Lic. Engenharia dos Matérias |
| Josefa | Lic. Direito |
| Ana | 12º |
| Ricardo | 12º |
| Manuel | Freq. universitária em Química |
| Vítor | Freq. universitária em Ciências da Comunicação |
| Lara | Freq. universitária em Psicologia |
| António | Lic. Português/História, mestrado em Educação Artística |
| Maira | Lic. Teatro |
| Dora | Lic. Antropologia |
| Miguel | 12º, freq. universitária em Línguas e Literatura Moderna – Inglês/Alemão |
| Lúcio | 12º |
| Renato | Lic. Filosofia, em curso 2 mestrados, Filosofia e Ensino de Filosofia |

**Anexo IV FUNÇÃO, DIVERSIDADE E DURAÇÃO DOS CONTRATOS DE TRABALHO
DOS/DAS ENTREVISTADOS/AS**

| Nome | Tempo em <i>call center</i> (anos) | Contrato | Função |
|--------------|---|--|---------------|
| Fernanda | 4 | Sem termo com <i>call center</i> | Operadora |
| Francisco | 1,5 | Sem termo com <i>call center</i> | Supervisor |
| Raquel | 1,5 | Anual com ETT | Operadora |
| Paulo | 6 | Sem termo com <i>call center</i> | Diretor |
| Bruno | 2 | 6 meses com <i>call center</i> | Operador |
| Rui | 3,5 | 6 meses com empresa formação | Formador |
| Sara | 14 | Sem termo com ETT | Formadora |
| Josefa | 4 | Prestação de serviços com <i>call center</i> | Operadora |
| Ana | 26 | 6 meses com <i>call center</i> | Operadora |
| Ricardo | 10 | Anual com <i>call center</i> | Operador |
| Manuel | 4 | Anual com <i>call center</i> | Operador |
| Vítor | 4 | Contratos curtos com ETT | Operador |
| Lara | 3 | Mensal com ETT | Operadora |
| António | 4 | Anual com ETT | Operador |
| Maira | 4 | Anual com ETT | Operadora |
| Dora | 11 | Sem termo com ETT | Supervisora |
| Miguel | 4,5 | 6 meses com <i>call center</i> | operador |
| Lúcio | 6 | Anual com ETT | operador |
| Renato | 7,5 | Sem termo com ETT | Operador |
| Média | 6,34 | | |